

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему

**Розвиток персоналу в системі менеджменту і його вплив
на результати діяльності підприємства**

Виконала:

студентка групи МгЗБА-23

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Любов ШЕВЧЕНКО

Керівник д.е.н., проф. Олена ВАРТАНОВА

Рецензент

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Алла КАСИЧ

“__” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Шевченко Любові Михайлівні

1. Тема роботи «Розвиток персоналу в системі менеджменту і його вплив на результати діяльності підприємства»

Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна д.е.н., проф.
затверджені наказом вищого навчального закладу від _____

2. Строк подання студентом роботи «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності Тов “Метро Кеш енд Кері Україна», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення розвитку персоналу в системі менеджменту. 1.1 Поняття, цілі та напрямки розвитку персоналу., 1.2 Стратегічний підхід до розвитку персоналу на підприємстві ., 1.3 Методичні підходи до оцінки впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємства., Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності Тов «Метро Кеш енд Кері Україна», 2.1 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності компанії., 2.2 Аналіз системи розвитку персоналу в компанії., 2.3 Аналіз впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємства., Розділ 3 Основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві., 3.1 . Розробка та впровадження подальшого розвитку персоналу компанії., 3.2 Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу., 3.3

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

6. Дата видачі завдання 20 р.

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання Етапів	Примітка про виконання
1	Вступ		Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення розвитку персоналу в системі менеджменту		Виконано
3	Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності Тов «Метро Кеш енд Кері Україна»		Виконано
4	Розділ 3. Основні напрями розвитку персоналу на підприємстві.,		Виконано
5	Висновки		Виконано
6	Оформлення магістерської роботи (чистовий варіант)		Виконано
7	Здача магістерської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)		Виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)		Виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)		Виконано

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шевченко Л.М. Розвиток персоналу в системі менеджменту і його вплив на результати діяльності підприємства

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Роботу присвячено дослідженню формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо розвитку персоналу в системі менеджменту та його впливу на результати діяльності підприємства.

Запропоновано системи моніторингу розвитку персоналу - центри оцінки «Mpower» та «360 градусів». впровадження дозволить зменшити плинність кадрів в компанії, що в свою чергу, позитивно вплине на збільшення продажів. Ці зміни в «ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної ефективності.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління, моніторинг, кадровий потенціал, інформаційні технології.

ABSTRACT

Shevchenko L.M. Personnel development in the management system and its impact on the performance of the enterprise

Master's thesis in the specialty 073 - Management - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The master's thesis is devoted to the study of the formation of theoretical foundations and practical recommendations for the development of personnel in the management system and its impact on the performance of the enterprise.

The author proposes systems for monitoring staff development - Mpower and 360 Degree Assessment Centers. Implementation will reduce staff turnover in the company, which in turn will have a positive impact on increasing sales. These changes in Metro Cash & Carry Ukraine LLC will lead to increased labor productivity and economic efficiency.

Keywords: personnel development, management, monitoring, human resources, information technology.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Поняття, цілі та напрями розвитку персоналу
- 1.2. Стратегічний підхід до розвитку персоналу на підприємстві
- 1.3. Методичні підходи до оцінки впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА

- 2.1. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності компанії
- 2.2. Аналіз системи розвитку персоналу в компанії
- 2.3. Аналіз впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 3.1. Розробка та впровадження подальшого розвитку персоналу компанії
- 3.2 Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу
- 3.3. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

В умовах динамічного ринкового середовища, технологічних змін і підвищених вимог до якості продукції та послуг розвиток персоналу стає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства.

Наразі загальновизнано, що серед комплексу проблем менеджменту особливу роль відіграє розвиток персоналу підприємства. Без потрібного та кваліфікованого персоналу жодна організація не буде в змозі досягти поставлених цілей та успіху. Сучасний менеджмент визнає, що інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію працівників безпосередньо впливають на продуктивність, інноваційність і здатність компанії адаптуватися до змін.

Розвиток персоналу — це цілісний і систематичний процес підвищення професійних, особистісних і соціальних компетенцій працівників з метою підвищення їхньої ефективності, задоволеності роботою та внеску в досягнення стратегічних цілей організації. Він включає різні форми навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг, участь у тренінгах і програмах підготовки, а також планування кар'єрного росту. Цей процес є безперервним і передбачає не лише вдосконалення професійних знань і навичок, а й розвиток лідерських якостей, здатності до адаптації, творчого мислення та емоційного інтелекту, що в сучасному менеджменті стає важливою передумовою підвищення загальної ефективності організації.

Розвиток персоналу сприяє формуванню високої корпоративної культури, залученню та утриманню талановитих кадрів, що є критично важливим для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства. Таким чином, розвиток персоналу є не лише інструментом підвищення індивідуальної ефективності працівників, а й важливим елементом загальної стратегії управління підприємством. Успішне впровадження програм розвитку персоналу сприяє довгостроковій стабільності бізнесу, покращенню фінансових результатів і забезпеченню стійкої конкурентної переваги. У

сучасних умовах підприємства, які ігнорують розвиток людського капіталу, ризикують втратити свою позицію на ринку, тоді як ті, хто інвестує в своїх працівників, отримують значні переваги, зокрема підвищення інноваційності, якості обслуговування клієнтів і загальної ефективності діяльності. Це зумовлює актуальність дослідження розвитку персоналу підприємств та його впливу на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Примечание [EE1]: Все переписала

Метою дослідження є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо розвитку персоналу в системі менеджменту та його впливу на результати діяльності підприємства. Виходячи з мети, в роботі вирішено наступні завдання:

- визначено теоретичні засади забезпечення розвитку персоналу в системі менеджменту;
- визначено поняття, цілі та напрями розвитку персоналу;
- визначено проблеми розвитку системи управління персоналом в Україні;
- визначено методичні підходи до оцінки впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємства;
- проаналізовано фінсово-економічну діяльність ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»;
- проаналізовано системи розвитку персоналу в компанії;
- проаналізовано вплив розвитку персоналу на результати діяльності підприємства;
- розробити пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення основних напрямків розвитку персоналу на підприємстві;
- розроблено до впровадження подальшого розвитку персоналу компанії;
- впроваджено системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу;
- обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів;

Об'єкт дослідження – процес розвитку персоналу підприємства.
Предмет – теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку персоналу в системі менеджменту та його впливу на результати діяльності підприємства (на прикладі ТОВ "Метро Кеш енд Кері Україна").

Методи дослідження. У процесі проведення дослідження було використано методи аналізу й синтезу, структурно-функціональний метод, статистичні методи, метод експертних оцінок, формалізації. При написанні роботи використано вітчизняні та зарубіжні праці з питань управління та розвитку персоналу, а також законодавчі та нормативноправові акти України щодо трудових ресурсів підприємства, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ "Метро Кеш енд Кері Україна"

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття, цілі та напрями розвитку персоналу

Розвиток персоналу є ключовою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це тим більше актуально на сучасному етапі, коли науково-технічний прогрес прискорюється, а професійні знання, навички та компетенції стрімко змінюються і стають все більш вимогливими.

У сучасних умовах персонал повинен бути високоосвіченим і володіти високим рівнем загальної освіти, стратегічного мислення та ерудиції. Професійний розвиток став однією з ключових функцій управління персоналом.

Впроваджуючи план управління людськими ресурсами, організація переслідує наступні цілі:

- набрати та утримати персонал потрібної якості та кількості;
- використовувати весь потенціал персоналу;
- бути здатною передбачити проблеми, що виникають через можливий надлишок чи недостачу персоналу.

Щоб досягти високої ефективності в організації, люди, які там працюють, повинні мати необхідні для цього знання, навички та ставлення. Навчання та підготовка персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Організовує координує і контролює цю діяльність на підприємстві відділ управління персоналом.

За прогнозами науковців в найближчі роки середній рівень освіти зросте. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, значна кількість- вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання

персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Розвиток персоналу-це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного вдосконалення, формування резервів керівних кадрів і вдосконалення соціальної структури кадрів. Розвиток людських ресурсів забезпечується заходами, пов'язаними з оцінкою персоналу з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

Навчальна діяльність компанії поділяється на найрізноманітніші види. По-перше, варто зазначити, що навчання може здійснюватися як безпосередньо на підприємстві, так і самостійно. У випадку навчання поза робочим місцем роль компанії полягає у визначенні вимог що до змісту та обсягу навчання, які викладаються у відповідному договорі на навчання (заявці). Саме навчання відбувається в спеціальних навчальних центрах, які в системі вищої та середньої професійної освіти. Крім того, компанія використовує різні види заохочень для стимулювання розвитку особистих та професійних навичок працівників.

З точки зору виробничо-технічних завдань, навчання може бути наступних типів:

- підготовка нових працівників
- підвищення кваліфікації та навчання працівників інших (суміжних)

професій;

- підвищення кваліфікації.

Що стосується фахівців і керівників, то навчальна функція компаній проявляється насамперед в організації їхнього професійного розвитку.

Навчання працівників на робочому місці має оперативний характер, оскільки орієнтоване на освоєння конкретних трудових процесів і виконання конкретних обов'язків, не вимагає значних витрат на навчання і скорочує період адаптації працівника. Процес навчання передбачає роботу в якості помічника протягом певного часу, поступове ускладнення роботи, ротацію (чергування), делегування деяких функцій та обов'язків іт. д. Наставництво характер не переважно для робітників та простих посад службовців.

Навчання поза робочим місцем є більше фективним, має більшу теоретичну спрямованість і забезпечує всебічну підготовку, але пов'язане зі значними витратами. Воно також відриває працівників від роботи. Програми навчання включають аудиторні лекції та практичні заняття, використання ділових ігор та аналіз конкретних виробничих ситуацій, навчальні програми, в тому числі комп'ютерні, а також обмін досвідом. Навчання без відриву від виробництва спрямоване на всі категорії працівників, але переважно на керівників, спеціалістів і службовців.

Метою навчальної діяльності компанії (фірми) є підготовка працівників на відповідному рівні, що відповідає вимогам робочого місця (посади), забезпечення умов для мобільності працівників як передумови кращого використання та працевлаштування, а також забезпечення можливостей для просування працівників по кар'єрній дробині як умови мотивації та задоволеності роботою.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації мають ключове значення для збалансування попиту та пропозиції на робочу силу. Дійсно, змінюючи професійну спрямованість навчання та рівень кваліфікації, а також забезпечуючи початкову підготовку під конкретні робочі місця, компанії

можуть максимально наблизити структуру своєї робочої сили до структури робочих місць, враховуючи при цьому всі вимоги щодо якості робочої сили.

З переходом до ринкової економіки функції підприємств щодо організації навчання та забезпечення його належної якості значно розширилися. Це пов'язано з послабленням ролі державного регулювання підготовки кваліфікованих робітників через систему професійно-технічної освіти, перепідготовкою значної частини вивільненої робочої сили, підвищенням попиту на гнучкість робочої сили, зростанням значення процесу трансформації робочої сили та орієнтацією підприємств на задоволення потреби у кваліфікованій робочій силі за рахунок власних працівників. Перед системою розвитку персоналу на підприємстві стоять такі задачі в області підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення їхньої кваліфікації:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення потреби в навчанні кадрів по окремих його видах;
- вибір форм і методів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- вибір програмно-методичного і матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якості навчання;
- пошук засобів для фінансування усіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

Існують різні причини для зміни умов праці. Це і зміна обов'язків, і переведення в інші підрозділи, і нові посади, і впровадження нових форм організації та оплати праці. Тому важливість проблеми адаптації ще більше зростає в ситуаціях впровадження нових економічних механізмів, переходу на госпрозрахунок, самоокупність і самозабезпечення, значного вивільнення робочої сили і її подальшого перерозподілу, збільшення кількості працівників, вимушених освоювати нову професію або змінювати робоче місце чи колектив. Ця проблема певною мірою зачіпає всіх працівників, але найсерйознішою вона є для молодих працівників та молодих спеціалістів.

Зміни на робочому місці означають не тільки зміну умов праці та колективу, але часто пов'язані зі зміною професії та виду діяльності, що додає адаптації новий і більш складний характер. У процесі адаптації людей до робочого середовища виникає багато питань. Серед них: чи повинні працівники сприймати середовище як належне і пристосовуватися до нього всім своїм єством, чи вони повинні змінювати саме середовище; які шляхи і засоби впливу на людей і середовище; де критерії можливості і необхідності враховувати вимоги працівників? Тому необхідно розрізняти активну адаптацію, коли індивід прагне впливати на середовище з метою його зміни (втому числі норм, цінностей, форм взаємодії та діяльності, які він має засвоїти), і пасивну адаптацію, коли такого впливу чи змінине прагнуть.

Найбільш ефективною є адаптація як процес, за якого індивіди активно пристосовуються до мінливого середовища шляхом відповідного управлінського впливу та використання різних засобів (організаційних, технологічних, соціальних, психологічних тощо).

Залежно від впливу на працівника розрізняють прогресивні та регресивні результати адаптації. Останній відбувається тоді, коли людина пасивно пристосовується до середовища з негативним змістом (наприклад, низька трудова дисципліна). Також розрізняють первинну виробничу адаптацію, коли людина вперше працевлаштовується на постійну роботу на певному підприємстві, та вторинну виробничу адаптацію, коли людина змінює місце роботи.

Складові (компоненти) виробничого середовища, як об'єкта адаптації дуже різноманітні. Серед них можна виділити: умови праці та її організацію, оплату праці і форми матеріального стимулювання, зміст праці, жорсткість норм, психологічний клімат у колективі й т. і.

Виробничу адаптацію, як складне явище, можна розглядати з різних позицій, виділяючи такі її сторони - психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові задачі, показники ефективності. Так, психофізіологічна адаптація – це адаптація до

трудової діяльності на рівні організму працівника як цілого, результатом чого стають менші зміни його функціонального стану (менше стомлення, пристосування до високих фізичних навантажень і т. п.). Професійна адаптація – це повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту і характеру праці, її умов і організації. Вона виражається у визначеному рівні оволодіння професійними знаннями і навичками, в умінні, у відповідності характеру особистості характеру професії. Професійна адаптація визначає терміни освоєння нової професії, що впливає на вибір кадрової політики (орієнтація на набір працівників зі сторони чи на перерозподіл власних), на тривалість періоду збереження знижених виробничих показників, властивих неадаптованому працівнику, періоду формування трудового стереотипу.

У вирішенні кадрових проблем на підприємстві важливе значення мають усі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що змінюваність кадрів чи зворотний показник – закріпленість робітників на робочих місцях – багато в чому залежать від результатів адаптації. Незадоволеність її результатами приводить до необґрунтовано високої плинності, до підвищеної захворюваності, до інших негативних моментів, у тому числі й економічного характеру.

У прискоренні процесу адаптації, зниженні негативних моментів, що її супроводжують, і складається задача управління нею.

Найважливішим напрямком кадрового планування є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних чи службових рівнях (ступенях) за визначеною схемою (моделлю). Планування виступає альтернативою стихійним переміщенням працівників. Планування трудової кар'єри як складова частина кадрової політики являє собою цільову функцію управління персоналом на підприємстві, оскільки має на меті забезпечити найбільш раціональне використання трудового потенціалу працівника, створити умови для самореалізації його як особистості.

У широкому розумінні кар'єра - це успішне просування у сфері суспільної, громадської, наукової або виробничої діяльності, а також завоювання популярності та престижу.

Трудова кар'єра — це індивідуальна послідовність найважливіших трудових змін, пов'язаних зі зміною позиції працівника у вертикальній шкалі складності праці або на соціальних сходах робочих місць. "Трудова кар'єра" є більш загальним поняттям, ніж "просування по службі", "кар'єрне зростання", "просування в професії" або "ділова кар'єра". До оцінки кар'єри людини можна підходити по-різному. По-перше, з точки зору оточення працівника, тобто тих, хто судить про кар'єру працівника на основі власних уявлень, по-друге, з точки зору самого працівника, тобто його суб'єктивно усвідомленого ставлення до своєї професійної позиції, статусу та досягнутої позиції в ієрархічній класифікації посад. Крім того, працівники обирають свої пріоритети, виходячи зі своїх життєвих цілей та ціннісних орієнтацій. Однак працівники порівнюють свою кар'єрне тільки з кар'єрним просуванням, але й зі своїми життєвими цілями.

Отже, кар'єрними цілями можуть бути Професія (вид діяльності) або посада, якою займаються, відповідає самооцінці і тому приносить моральне задоволення; робота знаходиться в місці востізі сприятливими природними умовами, які корисні для здоров'я і дозволяють повноцінно відпочивати; умови праці підвищують і розвивають здібності людини; робота має творчий характер і дозволяє певний ступінь незалежності; робота добре оплачується або має потенціал приносити значний додатковий дохід; робота дає можливість активно навчатися, доглядати за дітьми та вести домашнє господарство.

Фахівці з питань праці та заробітної плати і кадрів; цехові підрозділи; соціологічні служби; планово-економічні та технічні служби; обчислювальні центри; адміністративні підрозділи; лінійні керівники (наприклад, начальники цехів, керівники на робочих місцях, члени бригад).

1.2. Стратегічний підхід до розвитку персоналу на підприємстві

Примечание [EE2]: Чому Ви робите заголовок без абзацу? Вже правила! Виправити скрізь! Як може бути тест без абзаців

Швидкий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає нові підходи та ефективні методи управління виробничими підприємствами, які можуть забезпечити конкурентоспроможність, швидку реакцію та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, а також стійкий економічний та соціальний розвиток підприємств у довгостроковій перспективі. Досягти цього можливо тільки за допомогою добре спланованої і розробленої стратегії, яка є основою для стратегічного управління діяльністю кожного підприємства.

Вивчення наукових джерел доводить, що сьогодні вчені розглядають стратегічний менеджмент як управління підприємством, засноване на людському потенціалі, а також управління виробничою діяльністю. Вимоги споживачів відповідають зовнішнім викликам та впроваджують гнучкі нормативні акти та своєчасні зміни, які дозволяють компаніям вижити в довгостроковій перспективі. Враховуючи це, можна стверджувати, що успіх процесу розробки та реалізації стратегії залежить насамперед від повної мобілізації та ефективного використання робочої сили, потенціал підприємства-це талант, який останнім часом став важливим фактором, що забезпечує розвиток підприємства в майбутньому. В оперативному управлінні, коли співробітник розглядається як ресурс підприємств, тобто співробітники є виконавцями окремих робіт і функцій, а для стратегічних менеджерів-головною цінністю підприємства і джерелом його успіху.

Загальновідомо, що стратегія розвитку персоналу є однією з функціональних стратегій підприємства і є логічним продовженням стратегічного управління по комплексній роботі з персоналом. Саме ця стратегія виступає в якості однієї з найважливіших функціональних стратегій, оскільки саме співробітник є одночасно організатором і виконавцем всієї роботи, прийняття стратегічних рішень про діяльність компанії і їх чіткої реалізації, за допомогою системи управління персоналом,

це дозволяє забезпечити формування і використання трудових можливостей у відповідь на зміну умов ведення бізнесу; належна оцінка і розвиток персоналу; постійний моніторинг охорони праці; соціальний захист персоналу підприємства і т. д.

Процеси, які пов'язані з розвитком персоналу, будь то набір, залучення, вимагають не тільки термінових і своєчасних заходів, а й перспективних підходів, які вимагають впровадження ефективної стратегічної системи управління людськими ресурсами в рамках стратегії розвитку всього підприємства. Розвиток персоналу -це стратегічна функція, яка заохочує розробку кадрових стратегій, підбір персоналу на основі корпоративної філософії, колективні зусилля, спрямовані на його розвиток, враховує якість індивідуальної діяльності, мінімізує витрати на робочу силу і створює позитивний соціально-психологічний клімат на робочому місці. З вищесказаного стає ясно, що сучасна концепція розвитку персоналу повинна бути стратегічною, тобто її головною метою повинна бути ефективність. Для досягнення успіху в довгостроковій перспективі необхідно використовувати умови зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, достатній кадровий потенціал.

Важливі питання в області стратегічного управління персоналом до кінця не розроблені в науковій літературі. Тому В. Маслов [7] підкреслює важливу роль корпоративного розвитку в цілому і розвитку персоналу зокрема і вважає, що стратегічне управління персоналом забезпечує набір, оцінку, винагороду і розвиток персоналу на основі загальної картини цілей корпоративного розвитку.

У своїй роботі ми стикаємося з дещо звуженим трактуванням стратегічного управління персоналом - це управління процесами, що формують конкурентоспроможний трудовий потенціал підприємства, з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі це може статися зараз або в майбутньому, що дозволить підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій

Примечание [EE3]: 7 джерело не Маслов, здається він рос.!

перспективі. Більш точним є розуміння не тільки процесу формування трудового потенціалу, а й загального трудового потенціалу підприємства, динаміки його розвитку, використання, структури і кадрової політики, предмет стратегічного управління, а також необхідні технології та методи управління, засновані на відповідних принципах стратегічного управління як персоналом, так і підприємством.

Центральне місце в стратегічному розвитку персоналу займає процес розробки і впровадження відповідних стратегій, оскільки від того, наскільки правильно обрана і реалізована стратегія розвитку, залежить успішне функціонування всього підприємства.

Крім того, в процесі розробки стратегії розвитку персоналу враховуються наслідки впливу факторів внутрішнього середовища, можливі зміни і результати аналізу плюсів і мінусів трудового потенціалу підприємства. В системі розвитку персоналу, в рамках якої реалізується весь комплекс її функцій, краще виділити підсистеми, які є її складовими:

- кадрове планування (підготовка планів і прогнозів якісних і кількісних потреб в персоналі, вибір методів розрахунку кількісних потреб співробітників, розробка автоматизованих систем управління персоналом);
- підбір і найм персоналу (аналіз відповідної кадрової інформації, підготовка посадових інструкцій, відбір і оцінка, формування і наймання кваліфікованого персоналу);
- профорієнтація та адаптація (створення відповідних умов для роботи і розвитку співробітників; знайомство з системою цінностей підприємства);
- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);
- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації постійний аналіз потреб співробітників; Моральне стимулювання

персоналу);

- управління плинністю кадрів (вдосконалення процедур підвищення пониження в посаді, переведення і звільнення);
- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування).

Слід підкреслити, що впровадження системи стратегічного управління на підприємстві забезпечує чітку організацію і практичну реалізацію професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розробки, втілення в життя стратегій і управління ними, орієнтуючись на досягнення основної місії і цілей функціонування. В якості ключового компонента системи стратегічного управління найчастіше використовується балансова система показників. Це комплексний інструмент, спрямований на управління показниками і забезпечує досягнення стратегічних цілей [2]. Проводячи їх і порівнюючи досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність впровадження систем стратегічного управління на підприємстві.

Реалізація основних ідей інвестування в людський капітал і його інноваційного розвитку в рамках стратегічного управління персоналом визначає найбільшу важливість і необхідність впровадження стратегій розвитку персоналу в системі управління кожного сучасного підприємства. Тільки підтримка і розвиток конкурентного потенціалу персоналу дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, досягати стратегічних цілей і успішно і стабільно працювати на ринку. Тому одне з найважливіших місць в системі стратегічного управління персоналом займає розвиток співробітників. Це підтверджується досвідом провідних компаній розвинених країн, і їх успіх багато в чому заснований на комплексному стратегічному підході до використання і розвитку потенціалу робочої сили, людський капітал в даний час визнаний важливим фактором існування

підприємства, що забезпечує фактор гнучкості, прибутковості та адаптивності, а також найбільшу конкурентну перевагу.

Процес розвитку персоналу підприємства повинен ґрунтуватися на чітко визначених принципах, і відповідно до них він може забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, реалізувати ефективну стратегію управління людськими ресурсами відповідно до цілей підприємства, сформувати єдину систему цінностей підприємства і покращити організаційну культуру. На нашу думку, процес розвитку персоналу повинен ґрунтуватися на таких принципах, як прогнозування науково-технічного розвитку і характеру навчання і розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства; створення системи зворотного зв'язку між усіма підрозділами підприємства; цілісність процесу розвитку та гнучкість у використанні різних видів і форм розвитку персоналу; наявність систем матеріальних і нематеріальних мотивів для розвитку персоналу; використання ресурсів підприємства для формування системи розвитку.

Щоб зрозуміти об'єктивну потребу в розвитку персоналу, необхідно виділити основні переваги, які отримують співробітники і компанія в цілому при ефективному впровадженні цього процесу: підвищення цінності відмінних фахівців, гарантоване працевлаштування, перспективи кар'єрного росту і реалізації, висока адаптивність і максимальна підготовка персоналу до перспективних завдань, мотивація і задоволення роботою, вміння виявляти перспективних співробітників і керівників, Висока якість - все це включає в себе формування ефективного кадрового резерву. використання передових технологій, підтримувати конкурентну позицію підприємства, істотного поліпшення якості товарів і послуг, яка забезпечує швидку відповідь кваліфікованого персоналу змін середовища і запитів споживачів, підвищення ефективності безперервного навчання і розвитку персоналу для підприємства.

Процеси управління персоналом і його розвитку взаємопов'язані і залежать від стратегії підприємства, тому їх необхідно визначати і

впроваджувати як стратегічні. Визнання стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал співробітників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємства

Розвиток персоналу як специфічний вид діяльності здійснюється за допомогою різних методів (способів дій) впливу на працівників. Методи управління - це способи впливу на працівників для досягнення конкретних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому.

При цьому треба мати на увазі, що на практиці мають місце різні класифікації таких методів.

Аналіз наукової літератури демонструє, що у залежності від характеру впливу на людину вітчизняні вчені виокремлюють такі методи як:

- методи стимулювання, зв'язані з задоволенням визначених потреб співробітника;
- методи інформування, що припускають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;
- методи (адміністративного) примушування, засновані на погрозі чи застосуванні санкцій.

Наука і практика менеджменту виробили три групи методів розвитку персоналу організації (рис. 1.1).

Адміністративні або організаційні методи ґрунтуються на застосуванні влади та нормативного регулювання трудової діяльності працівників. Зазвичай вони реалізуються у формі наказів, розпоряджень та вказівок і зосереджені на таких мотивах поведінки людини, як почуття обов'язку,

усвідомлена необхідність дотримання трудової дисципліни та бажання працювати в конкретній організації.

Адміністративні методи є прямими за своєю природою, і накази та інструкції, видані керівництвом, повинні виконуватися.

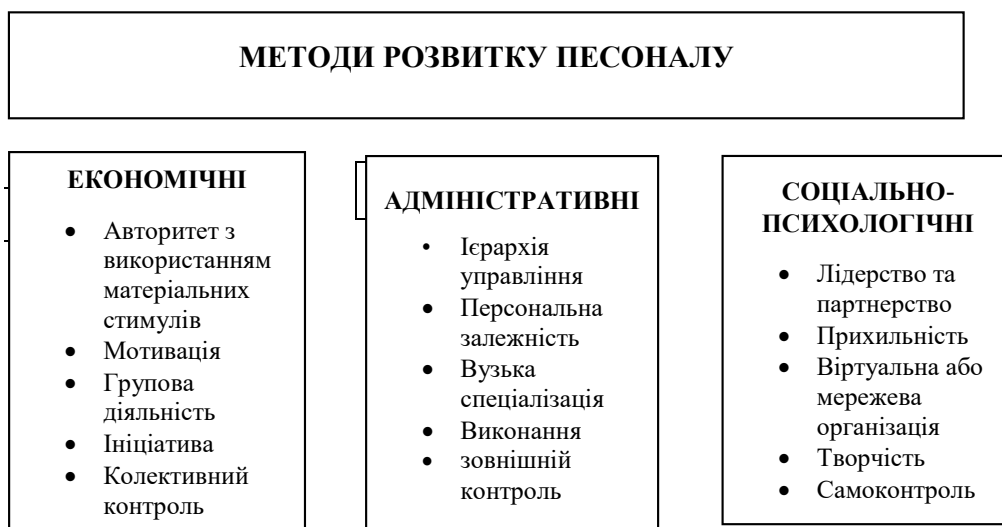


Рис. 1.1. Методи розвитку персоналу підприємства

Примечание [EE4]: Де стрілки в рисунку

Економічні методи включають всі способи матеріального стимулювання персоналу. Основним економічним методом є заробітна плата, участь у прибутках, системи заохочення за якість і ефективність роботи, а також системи покарань у вигляді відрахувань і штрафів. До цієї ж групи належать і елементи соціального забезпечення в Персанорі, такі як харчування, проїзд та медичне страхування.

До них відносяться харчування, проїзд і медичне страхування. Використання економічних інструментів ґрунтується на їхній окупності. Інвестиції в матеріальне заохочення повинні окупитися у вигляді вигоди від покращення результатів роботи.

Соціально-психологічні методи базуються на законах психології та соціології. Одним з найважливіших результатів використання

психологічних методів є мінімізація особистих конфліктів. Вони також можуть бути використані для управління кар'єрою окремих працівників і створення корпоративної культури, заснованої на ідеальному профілі працівника. Соціологічні методи допомагають визначити позицію кожного в колективі, виявити неформальних лідерів та вирішити виробничі суперечки.

Розглядаючи зміст і природу методів більш детально, слід мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу, є примусовими, не залишають працівникам вибору і передбачають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні та соціально-психологічні методи мають опосередкований характер, не мають чітко визначених часових рамок і є примусовими за своєю суттю. Вони допускають свободу вибору та дій у певних межах і значною мірою залежать від особистих характеристик працівника. Хоча дуже важко встановити точну силу і кінцевий ефект цих методів, вони, як правило, займають провідне місце в управлінні персоналом, особливо серед економічних методів управління, і служать своєрідною основою для управлінського впливу.

Усі розроблені технології можна розділити на кілька груп відповідно до їхньої кінцевої мети, сфери застосування та походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в системах управління персоналом. Відповідно до цієї класифікації, HR-технології можна поділити на чотири основні групи (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Технології розвитку персоналу

Технологія	Характеристика
Традиційні технології	Використовуються в будь-якій організаційній структурі. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо.

Галузеві технології	Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань.
---------------------	--

Продовження таблиці 1.1

Професійні.	Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси - висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька
Інноваційні	Створюються для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу

Вибір конкретних технологій розвитку персоналу має ґрунтуватися на розумінні ресурсів компанії та основних цілей. Експерти рекомендують на практиці використовувати декілька технологій для підвищення ефективності розвитку персоналу. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних методів підбору персоналу може більш точно виявити перспективних кандидатів на посаду і допомогти визначити лідерські якості претендентів.

Економічна ефективність у сфері управління людськими ресурсами означає використання працівників відповідно до принципу економного витрачання обмежених ресурсів для досягнення цілей організації. Цей принцип реалізується тоді, коли існує найбільш сприятливе співвідношення між результатом праці та масштабами її використання (продуктивність праці) і, відповідно, між результатом праці персоналу та витратами на персонал (ефективність праці).

Традиційний підхід до економічної ефективності в сфері управління персоналом аналізує співвідношення результатів праці персоналу і витрат на персонал (рис.1.2).



Рис.1.2 Фактори впливу на ефективність у сфері розвитку персоналу

Примечание [EE5]: Посередині

Фактори ефективності в розвитку персоналу виступають потужним важелем підвищення результативності всього управлінського процесу. У питанні економічної ефективності витрат на робочу силу в порівнянні з результатами діяльності, перш за все, необхідно визначити, що саме слід оцінювати:

- досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого та мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації вибраної кадрової політики;
- досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів;
- вибір найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.

Проте не можна визначити ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих чи інших показників це пов'язано з тим, що для цього потрібні насамперед критерії, вибір яких залежить від точки відліку (діяльність конкретного працівника, результати роботи, характеристики колективу в цілому).

Існує багато способів виміряти ефективність управління персоналом . Вони включають стандарти, кількісні та якісні показники. Мета полягає в тому, щоб виміряти якість кадрових операцій і віддачу від персоналу для підприємства. Сьогодні змінюється уявлення про те, що найкращі та найстабільніші підприємства - це не ті, де працівники вимагають постійного збільшення обсягів виробництва. Скоріше, це підприємства, які створюють найбільш комфортні та прийнятні умови праці для своїх співробітників і де самі працівники починають прагнути винагородити компанію максимально безкорисливою працею та відданістю.

Опрацювання наукової літератури в галузі менеджменту дало змогу визначити, що розвитком персоналу в контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих працівників та їх закріплення на підприємстві задля отримання максимальної віддачі. На сьогоднішній день відсутня єдина методика оцінки ефективності системи управління персоналом(табл 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом

Підхід	Критерії	Приклади показників	Переваги	Недоліки підходу
--------	----------	---------------------	----------	------------------

	оцінки		підходу	
Результативний	результати діяльності організації	обсяг реалізованої продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень тощо	наявність зв'язку з кінцевими результатами діяльності організації	залежність результатів діяльності не тільки від результативності персоналу (наприклад, від впровадження інноваційних технологій)

Продовження таблиці 1.2

Підхід	Критерії оцінки	Приклади показників	Переваги підходу	Недоліки підходу
Функціональний	Функціональні підсистеми системи управління персоналом	Забезпечення потреби в персоналі; організація праці та мотивація; розвиток персоналу; оцінка персоналу	Простота і доступність використання; можливість використання	відсутність відповідальності за результат. низька зацікавленість персоналу в кінцевому
Порівняльний, або еталонний (Бенчмаркінг)	Витрати і доходи, пов'язані з персоналом	Витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника	Визначення свого положення щодо конкурентів. Визначення слабких місць в управленні персоналом	Висока вартість через залучення консультантів. Складність зіставлення через суттєвої різниці в діяльності компаній.
Ресурсний	Результативність і якість праці	Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу	Враховується відмінності у праці по продукції, що випускається і видам робіт	Не враховується ринкова компонента діяльності організації
Підхід на основі інтегральних	Успішність діяльності організації	Продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню	Враховується внесок персоналу в	Складність оцінки окремо взятих критеріальних показників через

Примечание [EE6]: Додала

показники в	: конкурент оз датність продукції, організації	персоналом на одного співробітника, укомплектованість штату тощо.	успішніст ь діяльності компанії	відсутність достовірних вихідних даних.
----------------	---	---	--	---

Враховуючи різноманітність систем розвитку персоналу, єдиний підхід до оцінки їхньої ефективності має ґрунтуватися на існуванні параметрів, спільних для всіх систем. Такими загальними параметрами є відповідність системи управління персоналом цілям організації. Система управління персоналом є невід'ємною частиною системи управління підприємством, і її ефективність в кінцевому підсумку визначається прибутковістю організації. Тому ефективна система управління персоналом є конкурентоспроможною для її продукції (послуг), самої організації та людей, які в ній працюють.

Висновок до першого розділу

Під час теоретичного аналізу було виявлено, реалізацію в процесі професійного розвитку працівників на підприємстві, особливо в торгівельній сфері, де персонал - це основний ресурс, який сприяє підвищенню ефективності роботи та рівня її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах. Люди мають здібність аналізувати, критично мислити та не погоджуватися з думками інших, ніж матеріальні чинники. З проведеного нами дослідження, отримали визначення: розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій. З різних моделей розвитку персоналу для України найбільш підходять японська, англо-американська та німецька. На основі проведеного аналізу в Україні були сформульовані дві основні проблеми управління країни. Першою є нездатність підготовки фахівців з управління персоналом. А другий - ставлення між керівниками і підлеглими.

Для досягнення високої якості управління персоналом підприємство, впершу чергу, повинне забезпечити сприятливі умови для професійного розвитку персоналу. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку. При проведенні оцінювання ефективності розвитку персоналу варто використовувати моделі, що дозволяють визначити рентабельність інвестицій.

Розвиток персоналу є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Відокремлено три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності компанії

ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» – є найбільшою компанією міжнародного бізнес-формату cash&carry (дрібнооптова торгівля) торгового холдингу МЕТРО ГРУП.

Компанія «Метро Кеш енд Керрі Україна» була заснована в 1964 році професором Отто Байсхайма. Перший торговий центр «Метро Кеш енд Керрі Україна» був побудований в місті Мюльхаймі-на-Рурі (Західна Німеччина), його площа становила 14 тис. кв. метрів. Магазином було запропоновано широкий асортимент товарів у порівнянні з іншими оптовиками і він представляв собою абсолютно новий підхід до торгівлі. Магазины «Кеш енд Керрі Україна» отримали свою назву від англійського слова, яке перекладається як «плати і відвези». Такі магазини призначені для обслуговування організацій малого й середнього бізнесу, а також індивідуальних підприємців, які купують товари з метою їх подальшої реалізації або переробки.

Новий формат «Cash and Carry», що з'явився в Європі, завоював популярність серед клієнтів, власників готелів, ресторанів і роздрібних магазинів. Представники малого і середнього бізнесу отримали можливість придбати все необхідне для успішного ведення свого бізнесу під одним дахом за низькою ціною в будь-якій кількості і хорошій якості. Через чотири

роки, в 1968 році компанія «Метро Кеш енд Керрі Україна» уклала угоду про створення спільної компанії «Макро» і вийшла за межі Німеччини .

ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» розпочало свою діяльність на ринку України з 2003 року. Наразі компанія управляє 22–ма класичними центрами оптової торгівлі METROCash&Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано– Франківську, та Житомирі; та двома магазинами оптової торгівлі «Бери–Вези» у Тернополі та Луцьку. За понад 15 років діяльності в Україні METROCash&Carry інвестувала в національну економіку понад 550 млн. євро . Загальну характеристику ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Метро кеш енд кері Україна»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Метро кеш енд кері»
ЄДРПОУ	32049199
Скорочена назва	ТОВ «Метро кеш енд кері»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	2003 рік
Основний вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Офіційна адреса	Україна, 02140, м. Київ, Проспект Петра Григоренка, буд. 43
Контактні данні	+380444921000 pr@metro.ua www.metro.ua

Засновники	ТОВ «Українська оптово-торговельна компанія» ТОВ «Метро менеджмент Україна»
Посадова особа	Вдовиченко Олена Сергіївна
Обсяг статусного капіталу	510842386,16

Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, яку здійснює ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» – це продаж продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів із використанням складської форми товарообороту. В процесі збутової діяльності підприємство завозить товари на свої склади, здійснює на них складську обробку, розміщує товари в торговельних залах та здійснює їх продаж покупцям на основі самообслуговування.

Місія «Метро Кеш енд Керрі Україна» – продаж високоякісних продуктів харчування та товарів першої необхідності за невисокими цінами та в широкому асортименті.

Основні види діяльності організації:

- торговельно-закупівельна діяльність;
- виробництво м'ясних напівфабрикатів;
- виробництво та реалізація власних торгових марок;
- непродовольчі товари (телебачення і радіо, офісна техніка, взуття, сезонні товари, одяг, побутова техніка, текстиль, товари для дому, спортивні товари, іграшки);
- продовольчі товари (свіжі продукти: овочі, фрукти, свіжа риба, м'ясо)
- товари тривалого зберігання: консерви, напої, кондитерські вироби, бакалія, косметика, побутова хімія.

Серед споживачів виділяють наступні цільові групи:

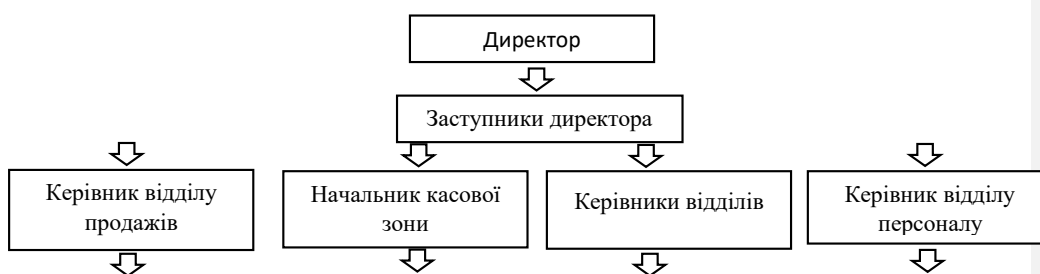
- 1) підприємці: кіоски, малий та середній бізнес, павільйони, магазини, заправки (сегмент трейдерів);
- 2) кафе, готелі, ресторани, кейтеринг (сегмент HoReCa);
- 3) організації сфери обслуговування та офісні організації;

4) клієнти, зацікавлені у купівлі товару не для комерційної реалізації: адміністрації, інститути, установи, некомерційні організації, сфери обслуговування та офісні організації (сегмент SCO);

5) фізичні особи. Оскільки торгові центри формату «кеш енд керрі» доступні лише для професіоналів, приватна особа не може здійснювати діяльність направлену на купівлю товарів, які пропонує торговий центр у своєму асортименті. Проте приватним покупцям вигідно купувати товари оптовими партіями. Клієнти, які ведуть роздрібну закупівлю, складають 60% від загальної кількості клієнтської бази «Метро Кеш енд Керрі Україна».

Магазини ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» в деякій мірі розраховані на дрібнооптових і оптових покупців, які купують товари за готівку. Формат торгівельно-збутової діяльності заснований на тому, що його клієнтами можуть бути не лише фізичні особи, а також і юридичні особи та приватні підприємці, які володіють невеликими готелями, ресторанами, роздрібними магазинами, кіосками. Політика доступних цін і наявність оптових і дрібнооптових партій товарів дає можливість підтримувати максимальний товарообіг для кожної категорії продукції. Магазини ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» пропонують великий асортимент крім продуктів харчування, ще й промислових товарів. Щодо глибини асортименту, то кожна товарна група різноманітна, на відміну від гіпермаркету. Магазини мають кілька прайс-листів, все залежить від обсягу покупки.

Для оформлення придбання товарів оптовими та дрібнооптовими покупцями здійснюється оперативне складання бухгалтерської документації на товар у точках реалізації.



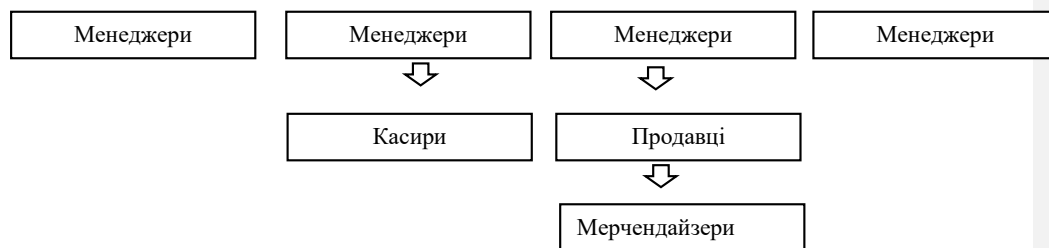


Рис. 2.1 Організаційна структура управління МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ
Україна

У ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» діє лінійно-функціональна організаційна структура управління підприємством мережевої роздрібної торгівлі.

В організаційній структурі (рис 2.1) виділяються такі департаменти: комерційний, закупівель, управління персоналом, фінансовий, юридичний та інформаційних технологій (ІТ): два відділи – транспортний та складське господарство. ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» має власний транспортний парк і склад; операційні функції фрагментовані (немає виділеної служби логістики). У компанії існує централізована система постачання. Кількість номенклатурних позицій на складі та в магазинах СРО може досягати сотні тисяч. Відповідальність за процес постачання повністю лягає на службу закупівель. Однак таке віднесення координуючих функцій до закупівельного підрозділу може негативно позначитися на загальних результатах компанії через різні функціональні цілі.

Штат компанії включає понад 16 000 осіб, з яких: топ менеджери (керівники) – 20%; основний персонал – 50%; середній персонал – 30%.

Така структура ґрунтується на вертикальному поділі управлінської праці та призводить до управління за рівнями, що дає можливість своєчасно та оперативно приймати рішення і забезпечувати їх виконання, уникаючи моментів звернення до засобів стимулювання та мотиваційної роботи.

В якості одноосібного, виконавчого органа виступає генеральний директор Товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. Особа обирається на дану посаду строком на три роки і є підзвітною Раді

директорів Товариства та Загальним зборам акціонерів. Генеральний директор Товариства займається вирішенням всіх питань поточної діяльності, за винятком питань, які знаходяться у зоні регламенту Загальних зборів акціонерів Товариства або Ради директорів.

Для здійснення контролю над фінансово-господарською діяльністю Товариства Загальними зборами акціонерів обирається Ревізійна комісія. Число членів Ревізійної комісії Товариства визначається загальними зборами акціонерів.

Головний бухгалтер відповідає за фінансово-господарську діяльність підприємства. У підпорядкуванні у головного бухгалтера знаходяться бухгалтер-економіст, який займається безпосередньою обробкою поточних бухгалтерських документів і підготовкою аналітичних даних для складання бухгалтерської звітності. Бухгалтерія підприємства здійснює облік та звітність, контролює дотримання фінансової дисципліни, забезпечує суворе дотримання касової дисципліни.

Планово-аналітична робота проводиться на підприємстві офіс менеджерами на підставі документів, в яких відображено фінансовоекономічну діяльність минулих років (Баланс, Звіт про фінансові результати, рахунки-фактури, прибуткові та видаткові касові ордери, оборотні відомості та ін.), а також на підставі статистичних збірників та засобів масової інформації, що публікують фінансово-економічний стан інших конкуруючих організацій.

Структура, штатний склад та чисельність відділу змінюються та затверджуються наказом генерального директора підприємства з урахуванням обсягів роботи та особливостей провадження за поданням начальника відділу та за погодженням із заступником генерального директора або іншою посадовою особою. При організації матеріального стимулювання праці працівників підприємства враховуються такі чинники: рівень кваліфікації; стаж роботи; фактор тривалості роботи; складність

виконання; умови праці; фактор безперебійної роботи обладнання та техніки, що забезпечує виробничий процес; якість роботи.

Для аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» за 2021-2023 рр. було розраховано показники, які характеризують фінансові результати мережі оптових магазинів на основі даних фінансової звітності (форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», що наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Фінансові показники діяльності ТОВ «Метро кеш енд кері»
за 2021-2023 рр**

Стаття	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	17838926	21695255	26945344
Собівартість реалізованих продукції	15192113	18293610	21927913
Валовий прибуток	26499212	32496154	40168154
Валовий збиток	-	-	-
Інші операційні доходи	82115	919175	1186131
Адміністративні витрати	243650	288571	357587
Інші операційні витрати	6085	14135	2284
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	694451	232987	539285
Інші доходи	1136127	-	736349
Фінансові витрати	518535	393983	276858
Інші витрати	-	1790883	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1312976	1952458	1001883
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	1146544	1725986	724800
Чистий фінансовий результат: збиток	-	-	-

За наведеними фінансовими показниками діяльності ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» робимо висновок, що чистий фінансовий результат (прибуток) компанії мав тенденцію до зниження у 2023 р.

Для того, щоб оцінити економічні результати компанії доцільно здійснити оцінку показників ліквідності за 2021-2023 рр., що наведено в табл.2.3

Таблиця 2.3

**Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» за
2021-2023 рр.**

Актив	2021		Пасив	2023		Платіжний надлишок або нестача	
	На початок року	На кінець року		На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
Найбільш ліквідні активи (A1)	1057404	1331279	Негайні пасиви (П1)	3045986	3899266	-1987682	-2566927
Активи, що швидко реалізуються (A2)	799119	145839	Короткострокові пасиви (П2)	5732934	5102629	-4936921	-4956391
Активи, що реалізуються повільно (A3)	1812048	2045076	Довгострокові пасиви (П3)	6815394	7259626	-5006356	-5216250
Активи, що важко реалізуються (A4)	3698655	4432793	Постійні пасиви (П4)	5630678	4603336	-1650523	-476633
Баланс	8033396	8549231	Баланс	8033396	8540231	X	X

Результат аналізу ліквідності балансу ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» визначимо, що на кінець 2023 року: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 > П4$. Таким чином, зробимо висновок, що на кінець 2023 року підприємство є абсолютно ліквідним. Незважаючи на те, що в кінці звітнього періоду, найліквідніші активи значно втросли порівняно з

початком звітнього періоду ,величина їх вирівнялась недостатньою для покриття найбільш термінових зобов'язань. Однак решта співвідношень, свічать про наявність оборотних активів у такому обсязі , який дозволяє підприємству підтримувати певну фінансову стійкість.

Також доцільним є проведення аналізу платоспроможності ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» за 2021-2023 рр., що наведено у табл. 2.3

Таблиця 2.4

Аналіз платоспроможності ТОВ «Метро кеш енд кері» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнти	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,82	0,69	0,7
Коефіцієнт фінансової залежності	1,24	1,49	1,46
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,08	-0,01	-0,59
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,18	0,33	0,32
Коефіцієнт фінансового ризику	0,24	0,49	0,82
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,33	2,2	1,25
Фондовіддача	0,39	0,45	0,58
Коефіцієнт оборотності запасів	26,86	30,9	48
Тривалість одного обороту запасів, днів	13,65	11,8	8,68
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,79	3,43	4,73

На основі даного аналізу можемо зробити висновок, що ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» є платоспроможним підприємством, оскільки переважна більшість показників є в межах нормативних значень.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021	2023/2022
Коефіцієнт оборотності активів	0,354	0,327	0,378	0,028	0,058	7,9	15,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,812	2,799	4,042	0,015	1,245	05	44,6

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,156	0,902	4,646	2,252	3,746	71,6	415,5
Строк погашення дебіторської заборгованості	118	406	78	295	325	250,8	80,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,885	6,429	3,168	3,548	3,268	123,8	50,5

Продовження таблиці 2.5

Строк погашення кредиторської заборгованості	128	58	119	75	58	55,9	103,63
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	23,068	28,489	32,648	5,389	4,196	23,8	14,9
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,405	0,375	0,628	0,038	0,258	8,8	68,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,4389	0,489	0,6806	0,049	0,195	11,5	41,9

З результатів аналізу показників ділової активності ТОВ «Метро кеш енд кері Україна», можна зробити висновок, що ділова активність компанії знаходиться на середньому рівні.

Останнім етапом аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» є аналіз фінансової стійкості компанії, що наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Метро кеш енд кері
Україна» за 2021-2023 рр.**

Показник	Нормативне значення	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року
Коефіцієнт автономії	> 0,6	0,599	0,795	0,645
Коефіцієнт фінансової залежності	< 3	1,68	1,26	1,58
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів	Залежить від характеру господарської діяльності	1,39	1,05	1,06

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт мобільності	Залежить від характеру господарської діяльності	0,41	0,68	0,95
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,6$	0,819	0,606	0,699
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами	0,7-0,9	0,505	1,226	0,854
Коефіцієнт виробничих фондів	$\geq 0,6$	0,468	0,525	0,575
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,118	0,288	0,222
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	< 1	0,122	0,395	0,268

На основі показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» зробимо висновок, що у компанії протягом аналізованого періоду фінансова стійкість підвищилась. Надалі також рекомендується вживати заходів щодо зміцнення фінансової стійкості.

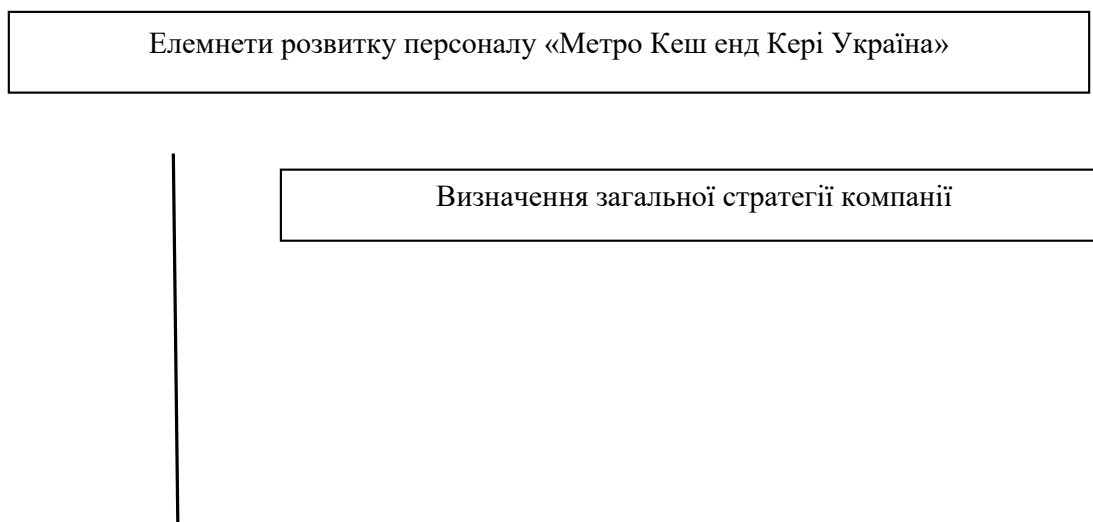
Таким чином, було проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Метро кеш енд кері Україна». Загалом фінансовий стан компанії є стабільно на високому рівні з можливістю покращення ключових показників.

2.2. Аналіз системи розвитку персоналу в компанії

Суть системи розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» полягає в роботі з працівниками відповідно до концепції розвитку торговельної компанії. (рис 2.2)



Рис. 2.2. Система розвитку персоналу «Метро Кеш енд Кері Україна» (складено автором)



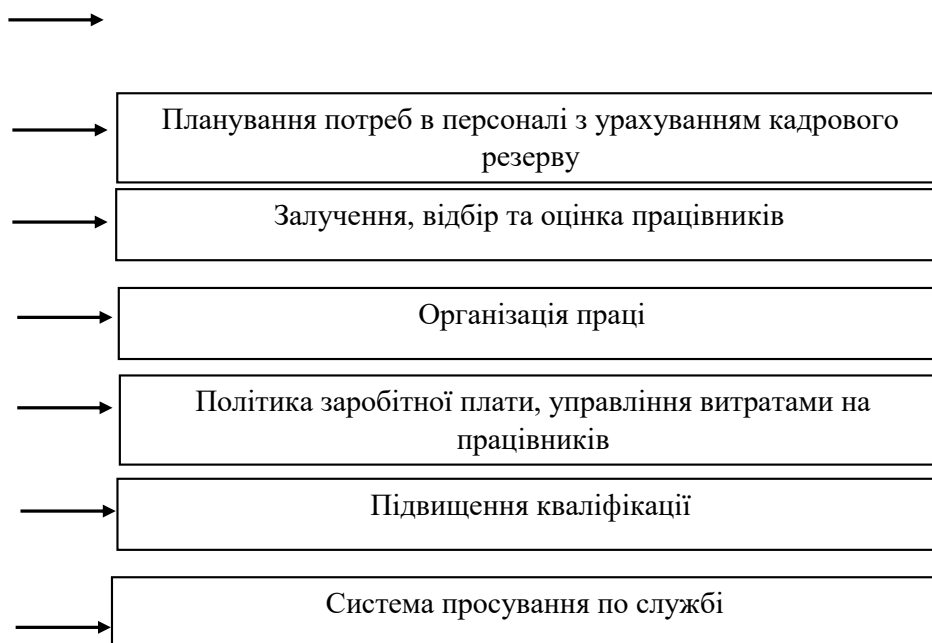


Рис. 2.3. Елементи розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Примечание [EE7]: Рисунок поїхав

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії розвитку працівників.(рис 2.3)

Ця стратегія управління людськими ресурсами розвиває і деталізує бізнес-і корпоративну стратегію торговельної компанії .

Вона розвиває і деталізує ділову та корпоративну стратегію торговельної компанії. Вона також підпорядкована їїреалізації. Стратегія управління працівниками ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» виглядає наступним чином.

Стратегія управління людськими ресурсами торговельної компанії ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» полягає у залученні кваліфікованих працівників, постійному підвищенні професійної майстерності працівників та постійне вдосконалення професійних навичок працівників та створення привабливих умовпраці.

Саме умови праці забезпечують конкурентоспроможність, стабільність і надійність підприємства.

Система менеджменту ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» базується на наступних принципах:

- Важливість (Людські ресурси є важливою і найціннішою складовою підприємства)

- Обґрунтованість(будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та впроваджуватися лише з метою підвищення ефективності роботи поліграфічного підприємства);

- Системність (всі рішення та дії, пов'язані з персоналом, повинні прийматися і реалізовуватися лише з урахуванням усіх елементів управління);

- об'єктивність оцінки (компанія гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидата на посаду здійснюється об'єктивно). Це означає, що оцінка кожного працівника або кандидата на посаду здійснюється максимально незалежно, за єдиними критеріями та відповідно до встановлених процедур оцінки.

- Націленість на результат (всі підрозділи, фахівці та керівники повинні чітко визначений результат своєї діяльності, а всі працівники повинні прагнути їх досягти. Ці результати є базою успіху, він є критерієм успіху і єдиним критерієм стимулювання та мотивації працівників .

- Забезпечення безперервного особистого розвитку та самореалізації працівників (розвиток підприємства напряму залежить від зростання та самореалізації його працівників);

- Врахування кваліфікації та рівня матеріальної винагороди (системи винагороди працівників не тільки враховують кваліфікацію працівників, але й сприяють підвищенню рівня їх особистої участі в діяльності компанії).

В системі управління персоналом ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» розроблені вимоги до керівників та працівників, які спеціалізуються в різних функціональних сферах. Ці вимоги визначені як функціональні компетенції. На рівні керівників функціональні компетенції виглядають наступним чином. Управління персоналом є пріоритетним завданням для кожного керівника

структурних підрозділів ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна». Керівники відділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і доносять це ставлення до своїх підлеглих. Керівники мають такі обов'язки відповідають за впровадження загальних стандартів управління персоналом.

Керівники відповідають за впровадження загальних стандартів управління персоналом. Крім того, менеджери повинні підтримувати розвиток професійних навичок і компетенцій співробітників.

Керуючий вплив на діяльність ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» здійснюється за допомогою методів управління. Методи менеджменту, використовуються для досягнення цілей управління компанією. Вони включають в себе наступне: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління. Методи та наслідки впливу на персонал різняться між собою. Проаналізуємо в табл. 2.7. методи управління, що застосовуються в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Таблиця 2.7

Методи управління персоналом «Метро Кеш енд Кері Україна»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність та стягнення	Вищий	5
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	11
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	8
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	11
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	26
	2.2. Система преміювання	Середній	11
	2.3. Матеріальна	Середній	6

	допомога		
	2.4.Матеріальні пільги і привілеї	Середній	8
Соціально психологічні	3.1. Переконавання	нижчий	6
	3.2. Хвала і осуд	нижчий	11
	3.3.Примус, спонування	нижчий	8

До методів управління ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» відносяться дисциплінарна відповідальність, трудові інструкції, статuti та організаційні структури, накази, розпорядження. Економічні засоби представлені системою оплати праці, преміальною системою, матеріальною допомогою. До соціально-психологічних методів торгівельної компанії відносяться переконання, похвала, осуд, примус, заохочення і т.д.

В адміністративних процесах ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» переважно використовуються такі види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, методичні рекомендації, статут, правила, інструкції, рішення, акти, положення, протоколи, листи, звіти, висновки, записи, протоколи, зведення, плани. зведення, плани. Для того, щоб раціонально організувати потік документованої інформації, необхідно визначити конкретних одержувачів, відправників і номенклатуру документів.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» організована на досить високому рівні, використовуються переважно економічні методи управління. У зв'язку з цим доцільно дослідити динаміку оплати праці в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у порівнянні зі встановленими мінімальними розмірами та рівнями заробітної плати торгівельній галузі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оплата праці працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»
за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення	
					2021-2023
	2021	2022	2023	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн.	6700	6700	7100	400	105,97
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	2393	2600	2700	307	112,83
Середня місячна ЗП для ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»	11500	12700	14000	2500	121,74

Продовження таблиці 2.8

Середня місячна ЗП по галузі	11000	12500	13800	2800	125,45
------------------------------	-------	-------	-------	------	--------

Джерело: фінансова звітність підприємства

Згідно вищенаведених даних, мінімальна заробітна плата в Україні зросла на 400 грн., а прожитковий мінімум – 307 грн. В той же час, середня місячна заробітна плата працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» зросла на 2500 грн.

Слід також зазначити, що рівень оплати праці працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» значно вищий за мінімальну заробітну плату в Україні в цілому. Він майже вдвічі перевищує мінімальну заробітну плату в Україні в цілому і дещо вищий за середньомісячну заробітну плату в торгівельній галузі.

У процесі управління персоналом ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» приділяє особливу увагу процесу відбору персоналу. Процес відбору персоналу включає в себе процес дослідження психологічних і професійних якостей працівників з метою визначення їх придатності до виконання обов'язків на конкретному робочому місці або посаді, а також процес відбору на й більш придатних працівників з числа претендентів з урахуванням відповідності між характером діяльності та власними якостями працівника, характеру діяльності, професіоналізму, особистих якостей і компетентності інтересам ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» та працівника. Слід зазначити, що ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» прийняли спрощену

процедуру відбору у зв'язку з неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів для проведення повномасштабних заходів з пошуку та відбору.

Навчання керівників та спеціалістів відбувається без перерв по протягом усього періоду роботи. У ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» рішення про прийняття на роботу приймається відповідальною особою в компанії на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій претендента. Основною метою співбесіди є знайомство та аналіз досвіду і досягнень претендента, а також оцінка особистих якостей (загальна ерудиція, глибина розуміння проблем, комунікабельність і цілеспрямованість).

Система управління персоналом ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» включає в себе розвиток людських ресурсів. За даними торгівельної компанії, однією з основних складових розвитку персоналу є наявність у компанії стратегії розвитку, яка включає такі компоненти:

- забезпечення професійне навчання персоналу;
- організувати виробничу адаптацію працівників;
- забезпечити повне використання компетенцій;
- оцінювання персоналу;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Основу бізнес-стратегії ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» має становити професійне зростання та кар'єрний розвиток її працівників. Розглянемо процес професійного навчання в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».

Професійне навчання працівників у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» спрямоване на підвищення якості професійної структури працівників, є безперервним і здійснюється протягом періоду трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення їх знань, умінь і навичок відповідно до вимог компанії. За організацію професійного навчання відповідає відділ персоналу.

Розглянемо види професійного навчання керівників та працівників у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» (табл 2.9).

Таблиця 2.9

Види професійного навчання в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	- Внутрішні-підготовлені та впроваджені працівниками компанії; - зовнішні-підготовлені та реалізовані із залученням зовнішніх експертів та навчальних закладів - Самонавчання - готується та реалізується працівниками самостійно за консультативно-методичної підтримки навчальних закладів;
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	- Навчання без відриву від виробництва - під час навчання працівники проходять навчання паралельно з виконанням своїх основних обов'язків. - Навчання з відривом від виробництва - під час навчання працівники звільняються від виконання своїх обов'язків;
Залежно від цільового призначення	- Перепідготовка- навчання працівників, які отримали нову професію (професійно-технічну) освіту. - Підвищення кваліфікації - набуття працівниками нових знань, навичок, формування нових умінь за професією або спеціальністю; - Стажування проводиться у відповідних компаніях, університетах, науково-дослідних інститутах та за кордоном з метою вивчення передового досвіду на робочому місці. - Навчання в аспірантурі здійснюється з метою вирішення наукових проблем та підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	- Короткострокові- навчання протягом 5 днів; - Середньострокові- навчання протягом 6 місяців; - Довгостроковий- навчання протягом 6 місяців
Залежно від кількості учасників	- Індивідуальні. - Групи

навчання	
----------	--

Таким чином, компанія пропонує досить широкий спектр професійного навчання,пропозиції щодо навчання.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації керівників, менеджерів та працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2022-2023 роках (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Назва показників	Навчено всього, осіб		Відхилення		У тому числі:							
					керівники				менеджери, фахівці			
	2022	2023	+	%	2022	2023	+	%	2022	2023	+	%
Підвищили кваліфікацію, всього	1000	1200	200	120	300	100	-200	330,3	700	1100	400	147,2
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	700	800	100	114,2	-	-	-	-	700	800	100	114,2
у навчальних закладах різних типів за договорами	300	400	100	133,3	300	100	-200	33,3	-	300	300	-

Продовження таблиці 2.10

Примечание [EE8]: ?

У 2022 році кількість осіб, які безпосередньо підвищили кваліфікацію в ТОВ «Метро Кеш енд КеріУкраїна», зросла на 20% порівняно з 2021роком. Проте спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості

менеджерів, які підвищили свою кваліфікацію. Так, кількість менеджерів, які підвищили кваліфікацію, зменшилася на 67%. За типом навчання кількість керівників та продавців, які підвищили кваліфікацію, у 2022 році зросла на 14,29%. Однак у сучасних ринкових умовах цього не достатньо. Це означає, що кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, має бути значно більшою, а навчальні програми мають бути спрямовані на підтримку якісної складової розвитку працівників.

Однією з основних проблем, що перешкоджають професійному навчанню працівників «Метро Кеш енд Кері Україна», є низька відповідальність роботодавців за рівень професійної обізнаності та кваліфікації своїх працівників і їхнє небажання виділяти кошти на ці цілі. В Україні обов'язки, щодо фінансування професійного навчання, покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств не має можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного торгового господарства.

Розвиток систем професійного навчання гальмується через погану організацію навчання і підготовки та відсутність ефективної системи стимулювання для просування по службі. Навіть коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються відвідувати навчальні курси.

Таким чином, суть системи управління персоналом «Метро Кеш енд Кері Україна» полягає в роботі з працівниками відповідно до концепції розвитку торговельної компанії, метою якої є залучення висококваліфікованих співробітників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці, тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність, стабільність та надійність. Система управління персоналом «Метро Кеш енд Кері Україна» організована на досить високому рівні і використовує переважно економічні методи управління. Однією з основних проблем, що перешкоджають професійному навчанню працівників

компанії оптово - роздрібної торгівлі, є низький рівень відповідальності роботодавця за рівень професійної обізнаності та кваліфікації працівників.

Організаційна структура управління-це сукупність взаємопов'язаних управлінських одиниць. Вона характеризується кількістю управлінських одиниць, способом їх взаємодії та функціями, які вони виконують. Основна мета організаційної структури - забезпечити ефективну роботу менеджерів. У компанії до них відносяться директор компанії, керівники відділів, продавці та обслуговуючий персонал (технічний персонал). В рамках структури управління відбуваються процеси управління (рух інформації та прийняття управлінських рішень), а також розподіляються управлінські завдання і функції між її учасниками, таким чином розподіляються права і відповідальність за їх виконання [15, с.15]. Формування організаційної структури підприємства має бути спрямоване на забезпечення ефективної діяльності компанії ,зміну старих підходів до управління структурою підприємства, а також реалізацію та впровадження нових підходів.

В «Метро Кеш енд Кері Україна» існує управлінська ієрархія (піраміда), диференційована зарангами командування, можливостями прийняття рішень, повноваженнями та посадами: вища, середня та нижча управлінська ієрархія. Ієрархія управління є інструментом досягнення цілей компанії та гарантує безпеку системи. Чим вища ієрархія, тим більший обсяг і складність виконуваних функцій, більший розподіл обов'язків, стратегічних рішень і доступ до інформації. До вищого рівня управління відносяться директори. До середньої управлінської ланки відносяться: комерційні менеджери, фахівці з досвіду клієнтів, фахівець з адміністративної підтримки, керівники та заступники відділів. До нижчого рівня управління належать: Продавці, оператори відділу «Доставка», водії. У таблиці 2.11 показано розподіл менеджерів компанії за рівнями управління.

Таблиця 2.11

Розподіл керівників «Метро Кеш енд Кері Україна»

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	100	12,12
Середній	500	56,55
Нижчий	300	32,9
Всього:	900	100

Більшість менеджерів «Метро Кеш енд Кері Україна»-це менеджери середньої ланки. Топ-менеджмент компанії забезпечує інтереси та потреби власників торговельної компанії , формує політику організації та сприяє її практичній реалізації. Менеджери середньої ланки забезпечують реалізацію політики організації, сформульованої вищим керівництвом, доводять більш детальні завдання довідділів та відповідають за їх виконання. Керівники нижчої ланки відповідають за доведення конкретних завдань до своїх безпосередніх підлеглих.

Таким чином, організаційна структура «Метро Кеш енд Кері Україна» є необхідною умовою ефективного функціонування всіх підсистем компанії та основою для досягнення її стратегічних цілей. Водночас, процеси управління(інформаційні потоки та прийняття управлінських рішень) відбуваються в межах структури управління, між учасниками якої розподілені управлінські завдання та функції, а отже, права та відповідальність за їх виконання. У цьому контексті доцільним є дослідження рівня мотивації персоналу як величини, що характеризує зацікавленість співробітників в досягненні особистих і корпоративних цілей. Порівнюючи результати діяльності компанії «МетроКеш енд Кері Україна» з показниками рівня мотивації праці, можна визначити напрями вдосконалення управління людськими ресурсами. Показники рівня мотивації працівників вказують на ступінь участі персоналу в прийнятті рішень, плануванні, управлінні та оцінці результатів діяльності ступінь участі персоналу в оцінці результатів діяльності, ступінь децентралізації управління та ступінь орієнтації системи

мотивації на досягнення індивідуальних або колективних цілей, можна визначити основні напрямки для покращення, що дозволяє визначити основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом компанії.

Оцінимо рівень мотивації персоналу «Метро Кеш енд Кері Україна». Для цього використаємо полігональний метод. Критеріями, що формують п'ятикутник мотивації персоналу, є: прийняття рішень, планування, організація, оцінка, управління та мотивація. Кожен критерій оцінюється в діапазоні від 0 до 2, причому від 1 до 2 визначається як високий рівень мотивації персоналу, від 0,5 до 1 – як середній, а від 0 до 0,5 – як низький. Існує два типи п'ятикутних фігур. Перший тип має правильну форму п'ятикутника. Це означає наступне: компанія впровадила інструменти мотивації персоналу рівномірно по всіх управлінських функціях організації, що є запорукою хорошої роботи. Другий тип має неправильну форму п'ятикутника: або один вектор більший за інші, або всі вектори розвинені по-різному, що свідчить про те, що потенціал мотивації праці в системі управління персоналом використовується не повністю. Значення інтегрального показника рівня мотивації персоналу визначається як від 0 до 2,5, що свідчить про низький рівень мотивації персоналу, від 2,5 до 5 – про середній рівень і вище 5 – про високий рівень.

Якщо низький рівень мотивації персоналу характеризується низькими темпами зростання продуктивності праці при прийнятті управлінських рішень, то високий рівень мотивації та індивідуальна участь у прийнятті рішень, плануванні, організації, контролі діяльності та згуртованість колективу є передумовами для досягнення високих темпів зростання. Слід взяти до уваги одну з передумов досягнення високих темпів зростання. Передумовами досягнення високих темпів зростання можна вважати такі ситуації: невпевненість у майбутній ситуації, недостатня поінформованість або дезінформованість працівників, брак знань і досвіду в плануванні, невпевненість в економічній і соціальній стабільності членів колективу тощо.

Характеристика показників мотивації праці «Метро Кеш енд Кері Україна» показує, що рівень мотивації праці варіюється залежно від посади, рівня, стилю управління, знань, досвіду та структурних підрозділів менеджерів (деталізація діяльності, професійна кваліфікація команд). Для досягнення якісного зростання потенціалу працівників необхідно розробити рекомендації щодо участі працівників в управлінні компанією, включаючи розширення участі працівників у стратегічному та управлінському плануванні, покращення планування кар'єри та запровадження індивідуальних планів роботи на кожному робочому місці.

Загальновідомо, що раціональне використання людських ресурсів і підвищення продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів продажу, більш ефективному використанню обладнання, зниженню витрат і збільшенню прибутку. В одночас, ефективність використання трудових ресурсів залежить від швидкого реагування керівництва на певні фактори. З метою виявлення ефективності операційної діяльності підприємства проводиться аналіз виробничо господарської діяльності для визначення рівня ефективності використання виробничих ресурсів в оптово- роздрібній торгівлі.

Таким чином, ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» має складну, розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямовану на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу з реалізацією та розвитком професійних та особистих талантів працівників. Показники мотивації праці ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» свідчать про недооцінку ролі участі працівників у прийнятті рішень та плануванні діяльності компанії як цінності, що характеризує готовність працівників працювати для досягнення особистих цілей та цілей компанії.

2.3. Аналіз впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємства

Аналіз впливу трудових ресурсів на господарську діяльність торговельних підприємств за чисельністю, складом, кваліфікацією, культурно-освітнім рівнем працівників та характеристиками трудової мобільності. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії трудових ресурсів за рахунок більш раціональної розстановки працівників та їх використання відповідно до обсягу роботи, професії, спеціалізації та кваліфікації.

Середньооблікова кількість штатних працівників у 2023 році зросла на 37,88% порівняно з 2021 роком (рис.2.3.).



Рис.2.3 Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Аналіз структури кадрового потенціалу повинен проводитися систематично з метою забезпечення своєчасного прийняття рішень керівниками компанії та кадровою службою щодо її вдосконалення та відповідності управлінським і виробничим завданням. Тому наступним етапом кадрового аналізу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є аналіз структури ресурсів в розрізі укомплектованості окремих категорій (груп): чисельності персоналу з 2021 по 2023 рр. та

Аналіз чисельності та складу персоналу за 2021-2022 рр. представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз чисельності та структури персоналу

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

№	Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2021/2023	
		Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+(-)	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	660	100	740	100	910	100	170	135
2	По професійним групам:								

Продовження таблиці 2.12

2.1	Управлінських персонал	120	19,2	140	19,53	150	19,5	250	126
	керівники	80	13,21	80	13,21	90	13,61	10	110,5
	продавці	40	6,51	50	6,67	60	6,95	10	110,9
2.2	Робочий персонал	490	75,28	560	75,86	690	78,52	200	145,25
2.3	Допоміжний персонал	50	7,96	40	5,45	70	7,96	20	135
3	Кваліфікований рівень								
	Висококваліфіковані	190	28,8	210	28,5	280	27,87	90	137,4
	Кваліфіковані	300	45,45	330	40,6	380	44,44	80	162,76
	Малокваліфіковані	160	23,23	160	23,23	200	20,20	40	125
4	Стаж роботи								
	До 1 року	80	12,13	170	27,22	330	32,66	250	412,5
	1-5 років	350	52,2	330	49,4	330	49,4	-20	95,3
	5-10 років	170	27,56	160	2,62	170	27,56	0	100
	Більше 10 років	60	10,1	80	10,8	80	9,8	20	122,23
5	Освіта								
	Вища	380	55,58	420	57,6	530	52,4	150	143,74
	Середня спеціальна	250	38,7	270	34,9	330	32,66	80	123
	Загальна середня	30	5,44	50	7,65	50	5,44	20	155,2
	Без загально середньої	0	0	0	0	0	0	0	0

Зважаючи на специфіку діяльності торговельного підприємства, більшість працівників складають продавці та управлінський персонал. Як видно з наведеної вище таблиці, найбільшу частку в професійній структурі працівників становить робітничий персонал.

У 2023 році частка цієї групи трудових ресурсів становила 75,82%; у 2021 році допоміжний персонал компанії становив 7,7% (сім осіб). Що стосується адміністративного персоналу, то його абсолютна чисельність за досліджуваний період суттєво не змінювалася, коливаючись у межах 12-15 осіб. Загалом, враховуючи тенденцію до зростання чисельності персоналу, можна спостерігати позитивну динаміку в кожній категорії (рис.2.4).

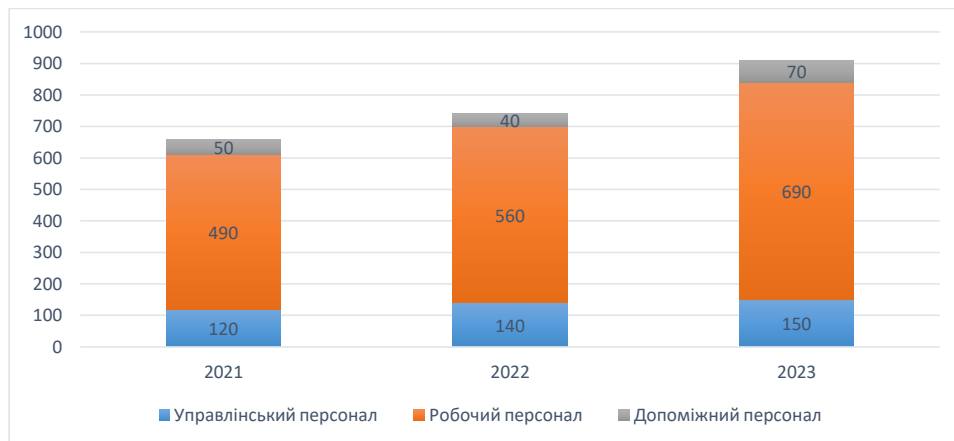


Рис. 2.4 Структура персоналу за категоріями ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» 2021 - 2023 року

Саме по собі збільшення частки керівних посад у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» з 2021 до 2023 року неможна оцінити як позитивне (про що свідчать ключові показники ефективності на 2023 рік),

Однак, за умови правильних змін та чіткого регулювання з боку керівництва, компанія могла б вийти з кризи та надалі розширювати свій бізнес. Тому своєчасними та логічними є співвідношення управлінського персоналу має залишатися незмінним для забезпечення управлінських функцій. Кваліфікація працівника вказує на рівень знань і навичок у певній галузі спеціалізації (в торговельній компанії працівники поділяються на

шість кваліфікаційних категорій).Залежно від часу, необхідного для виконання певного завдання у виробничому циклі, робочі місця в торговельних підприємствах можна поділити на чотири групи. Кваліфіковані та висококваліфіковані (виконання кваліфікованих робіт, передача знань молодим спеціалістам ,перепідготовка та нагляд). Динаміка рівня кваліфікації в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»у 2021-2023роках характеризується позитивною тенденцією. Це пов'язано із загальним збільшенням кількості працівників у компанії: кількість висококваліфікованого персоналу зросла на 90 осіб ,кваліфікованого персоналу- на 80 осіб та малокваліфікованого персоналу -на 40 особи, некваліфікований персонал збільшився у п'ять разів. У структурі рівнів кваліфікації персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» переважають кваліфіковані працівники (рис.2.5).

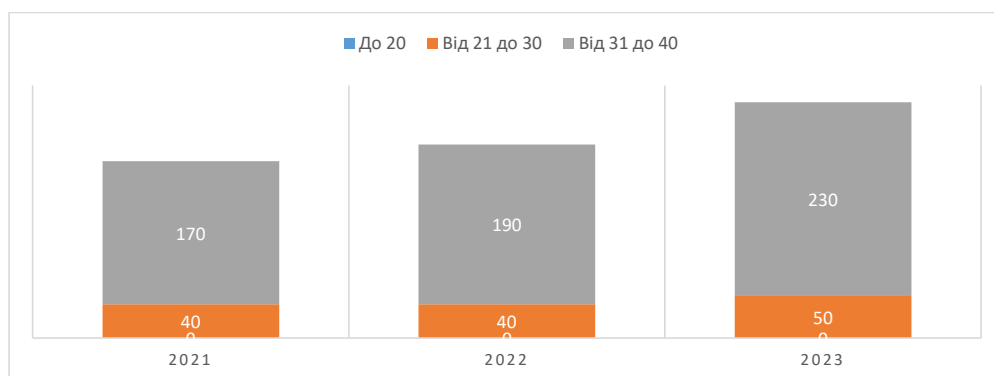


Рис. 2.5 Структура персоналу за кваліфікованим рівнем на ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

У період з 2021 по 2023 рік у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» відбулися зміни в освітньому рівні працівників. Так, зросла частка працівників з вищою, середньою та загальною середньою освітою, що пов'язано із загальним збільшенням кількості працівників у компанії. За рівнем освіти 43,2% працівників мають неповну та базову вищу освіту, а 52,4% - повну вищу освіту, що повністю відповідає потребам ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» (рис.2.6).

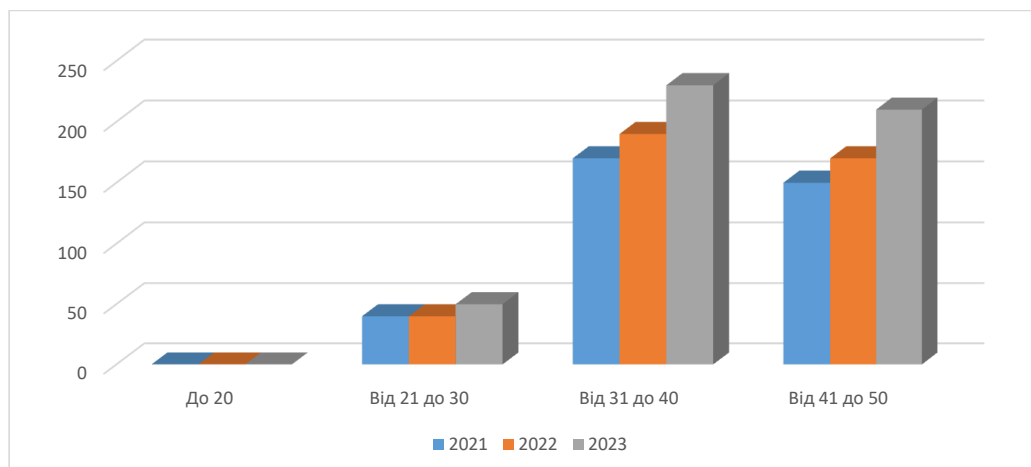


Рис. 2.6 Структура персоналу за освітою ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Вікова структура працівників надає багато корисної інформації про компанію. Якщо вікова структура збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що компанія задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Вікова структура працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» наведена в таблиці 2.13 та на рисунку 2.7.

Таблиця 2.13

Вікова структура персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення
				Абс
Облікова численність штатних працівників	660	740	910	250
Кількість працюючих у віці, років				
До 20	0	0	0	0
Від 21 до 30	40	40	50	20
Продовження таблиці 2.13				
Від 31 до 40	170	190	230	60
Від 41 до 50	150	170	210	60
Від 51 до 60	300	330	410	110
Старше 60	10	20	10	0
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:				
неповна та базова вища освіта	230	260	320	90
повна вища освіта	430	480	590	160
Кількість працівників, які отримують пенсію, усього	10	20	10	0

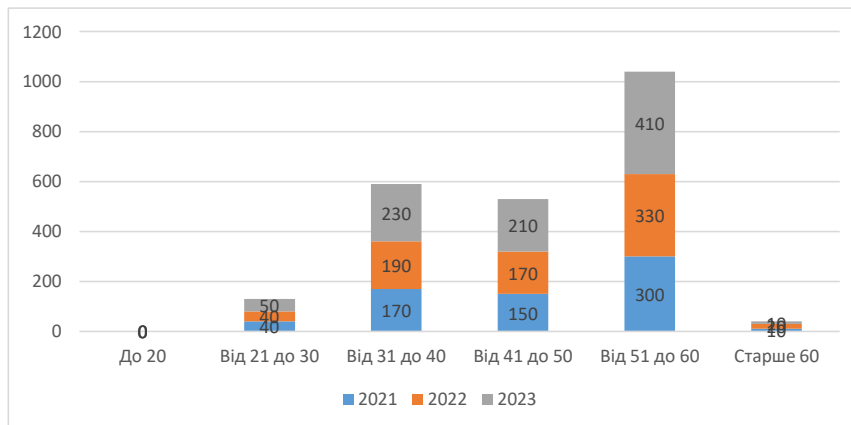


Рис. 2.7 Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Більшість працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», а саме 45% (110 осіб), перебувають у віці 51-60 років. У компанії спостерігається помітне старіння робочої сили. Якщо раніше компанія набирала людей «до 35 років», то зараз - «до 45 років».

Доповнюючи динамічний аналіз чисельності та складу працівників, наступним етапом є аналіз мобільності персоналу, який детально вивчає процеси, пов'язані з наймом та звільненням працівників. З цією метою досліджується загальний обсяг мобільності працівників та причини звільнення (з розбивкою за категоріями працівників).

Для аналізу руху персоналу слід використовувати такі аналітичні показники, як:

- коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості нових працівників до середньооблікової кількості працівників.
- плинність кадрів розраховується як відношення кількості звільнень з усіх причин до середньооблікової кількості працівників.
- коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників розраховується як відношення кількості прийнятих на роботу до кількості звільнених.

Аналіз руху персоналу ТОВ «Метро Кеш енд КеріУкраїна» 2021-2023 рр наведений у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз руху персоналу ТОВ «Метро Кеш енд КеріУкраїна» 2021-2023 роки

№	Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
					+(-)	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	660	740	910	250	127,58
2	Кількість прийнятих працівників, чол	60	170	270	210	350,00
3	Кількість звільнених працівників,чол	40	80	100	60	250,00

Продовження таблиці 2.14

4	Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	100	250	370	270	367,00
5	Коефіцієнт оновлення	0,90	2,3	3,0	2,1	x
6	Коефіцієнт звільнення	0,6	1,1	1,1	0,5	x
7	Коефіцієнт обороту персоналу	1,5	3,4	4,1	1,8	x

В результаті проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: окрім тенденції до зростання середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2021-2023 роках, зросла і кількість звільнень: у 2023 році з різних причин було звільнено 100 осіб, тоді як у 2021 році- лише 40 осіб. У 2021 році було звільнено лише 40 осіб. Коефіцієнт оновлення (найму) персоналу, який показує частку працівників, найнятих власними силами, до середньооблікової кількості працівників, у 2021-2023 роках збільшився на 2,1.

Основною причиною найму нових працівників було розширення діяльності компанії. Така ситуація загалом не є сприятливою, оскільки набір нових працівників призвів до підвищення загальної якості робочої сили. Тому в цьому випадку слід приділити більше уваги процесу підбору фахівців,

професійні характеристики яких відповідали б потребам компанії, а також розробці та впровадженню заходів, спрямованих на підвищення матеріальної та не матеріальної зацікавленості працівників у тому, щоб залишитися працювати в компанії.

Більш детальний аналіз процесу плинності кадрів необхідний у зв'язку з наявністю фактів звільнень (зрізних причин) та прийняття працівників на роботу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2021-2023 роках. Підтерміном плинність кадрів розуміють звільнення за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни. Цей показник відображає динаміку надмірної мобілізації працівників зі значними втратами і тому є своєрідним індикатором кадрової забезпеченості компанії ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» характеризується зростанням плинності кадрів.(рис. 2.8.)

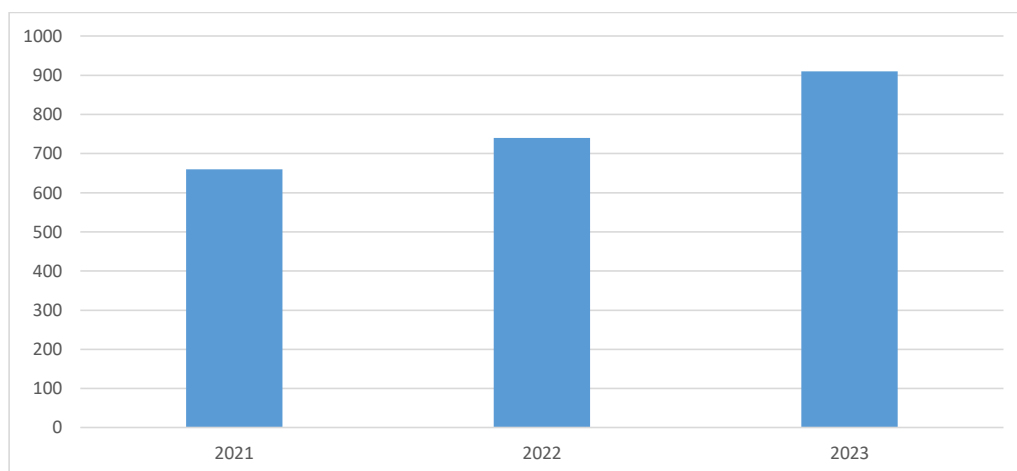


Рис. 2.8 Динаміка показника плинності персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

У 2022-2023 роках плинність кадрів була на 5% вищою, ніж у 2021 році. Зазвичай прийнятний рівень плинності кадрів для організації знаходиться в межах 8-10%. Тому збільшення плинності до 11% є негативною тенденцією, оскільки може свідчити про наявні проблеми в системі управління людськими ресурсами, тобто про незадоволеність працівників своєю роботою. Так, у звітному періоді за власним бажанням звільнилися працівники, незадоволені умовами праці та системою оплати праці. У цьому

контексті слід знову звернути увагу на необхідність більш ретельної організації підбору персоналу в компаніях та розробки додаткових стимулів для більш ефективної роботи.

Фонд заробітної плати є основним економічним показником оплати праці і широко використовується вг осподарській практиці, статистичній звітності та економічному аналізі. Під фондом заробітної плати розуміють загальну суму виплат, визначену за тарифами, окладами, розцінками, прогресивними доплатами, преміальними системами, матеріальним заохоченням, соціальними виплатами та іншими виплатами з прибутку. Незважаючи на збільшення плинності кадрів, заробітна плата ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» має виключно позитивну динаміку (рис. 2.9.)

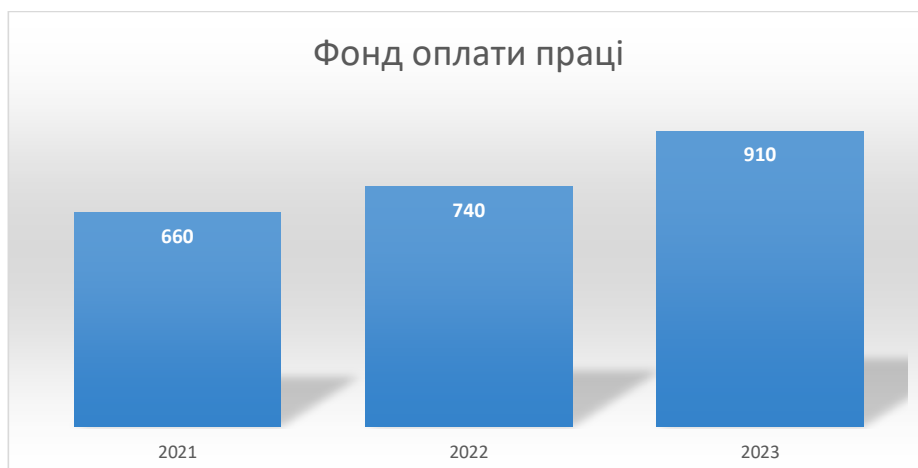


Рис.2.9 Динаміка річного фонду заробітної плати працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

У 2023 році заробітна плата в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» зросла у 2 рази порівняно з 2021 роком, в основному за рахунок збільшення кількості працівників та індексації середньої заробітної плати.

Ефективність використання трудових ресурсів переважно визначається продуктивністю праці, рентабельністю витрат на оплату праці та часткою витрат на оплату праці у собівартості продукції. Тому для оцінки персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2021-2023 роках необхідно також

розрахувати та проаналізувати показники ефективності використання трудових ресурсів. У таблиці 2.15. наведено показники ефективності використання людських ресурсів у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2021-2023 роках.

Таблиця 2.15

Ефективність використання персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Показники	Роки			Відхилення до 2021р	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	660	740	910	250	147,98

Продовження таблиці 2.15

Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	629630	719952	830585	156083	126,69
Продуктивність праці, тис. грн.	583,58	713,55	835,23	40,0222	101,569
Темпи росту продуктивність праці,%	х	145,12	143,56	х	х

Згідно з даними таблиці 2.3.4, середньооблікова чисельність працівників у 2023 році зросла на 250 осіб порівняно з 2021 роком, а обсяг реалізованої продукції збільшився на 156 083 тис. грн. Ці тенденції позитивно вплинули на продуктивність праці, яка незначно зросла на 40,02 тис.грн у 2023 році порівняно з 2021роком.

Загальна ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається як відношення результатів діяльності за певний період часу до витрат на цю діяльність.

Розрахунок ефективності витрат на персонал здійснюється за допомогою наступного рівняння:

$$\text{Еф. в. п.} = \text{ЧД} / \text{ВОП, тис. Грн}$$

де ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.; ВОП - витрати на оплату праці, тис. грн.

Аналіз ефективності витрат персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 рр.наведений у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз ефективності витрат на персонал ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» за 2021-2023 рр

Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	122889	150225	169458	47884	129,58
Витрати на оплату праці, тис грн	5440	7325	8358	2829	147,35

Продовження таблиці 2.16

Ефективність витрат на персонал, грн	25,32	23,25	20,02	-5,3	85,23
--------------------------------------	-------	-------	-------	------	-------

У 2023 році індекс ефективності витрат на оплату праці зменшився на 5,3 грн порівняно з 2021 роком. Іншими словами, на кожну 1грн, витрачену на оплату праці, компанія заробила 20,02 грн; у 2021 році на кожну 1грн, витрачену на оплату праці, компанія заробила 25,32 грн. Загалом аналіз ефективності персоналу за 2019-2021 роки дозволяє зробити висновок, що витрати є виправданими, оскільки робота працівників компанії є ефективною і ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» генерує дохід, що є основною метою будь-якої компанії.

Таким чином, середньооблікова кількість працівників у 2023 році становила на 37,88% більше порівняно з 2021 роком, при чому основною причиною найму нових працівників стало збільшення обсягів продажів. Збільшення кількості працівників хоча саме по собі збільшення кількості працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» між 2021 та 2023 роками неможна оцінити як позитивне (про що свідчать основні показники

діяльності у 2023 році), приправильних змінах та чіткому регулюванні збоку керівництва, компанія могла б подолати кризу та збільшити обсяги свого бізнесу може бути збільшений і надалі.

Тому в даному випадку слід приділи тибільше уваги процесу професійного підбору персоналу, також слід приділити увагу розробці та впровадженню таких заходів, як підвищити матеріальну та нематеріальну зацікавленість працюючих залишитися в компанії.

Висновки до другого розділу

Провівши аналіз другого розділу, можна дійти до таких висновків. ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» – є найбільшою компанією міжнародного бізнес-формату cash&carry (дрібнооптова торгівля) торгового холдингу МЕТРО ГРУП. ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна» розпочало свою діяльність на ринку України з 2003 року. Наразі компанія управляє 22–ма класичними центрами оптової торгівлі та двома магазинами оптової торгівлі «Бери–Вези»

В компанії діє лінійно-функціональна організаційна структура управління підприємством мережевої роздрібної торгівлі.

Було визначено, на основі показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» ,що у компанії протягом аналізованого періоду фінансова стійкість підвищилась. Також згідно фінансово-економічному аналізі загалом фінансовий стан компанії є стабільно на високому рівні з можливістю покращення ключових показників.

Проведено аналіз впливу розвитку персоналу на результати діяльності підприємства ТОВ «Метро кеш енд кері Україна»

По-перше, розвиток персоналу – це діяльність, за допомогою якої підприємство досягає поставлених цілей, через ефективне використання людських ресурсів. Воно включає в себе систему принципів, методи та

механізми управління, систему мотивації та розвитку персоналу, а також раціональне використання співробітників компанії.

Розвиток персоналу на підприємстві здійснюється шляхом використання різних методів, тобто способів та прийомів, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність та вплив на персонал. Видокремлюють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Адміністративні методи управління персоналом ґрунтуються на дисципліні, владі та стимулюванні до праці. Економічні методи управління персоналом базуються на основі використання економічних стимулів та здійснюють вплив через матеріальне стимулювання працівників. Соціальнопсихологічні методи ґрунтуються на прийомах соціології та психології.

Ефективність системи управління персоналом визначається досягненням цілей організації при найбільш сприятливому співвідношенні результатів праці персоналу до витрат на персонал.

Було визначено, що середньооблікова чисельність працівників у 2023 році зросла на 37,88% порівняно з 2021 роком. Збільшення кількості працівників саме по собі не можна оцінювати як позитивний фактор (про що свідчать ключові показники діяльності за 2023 рік), однак, за умови відповідних змін та чіткого врегулювання структури управління, збільшення частки працівників, компанія зможе подолати кризу і надалі нарощувати обсяги бізнесу.

Встановлено основні проблеми в розвитку персоналу об'єкта дослідження:

1. Оцінка ефективності навчання проводиться не в повному обсязі;
2. Виявлення потреби в навчанні проводиться недостатньо широко;
3. Низька мотивація персоналу в навчанні.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основні напрямки подальшого розвитку персоналу компанії

В умовах високої конкуренції на ринку інформаційних технологій саме формування стратегії розвитку талантів впливає на можливість стабільного розвитку підприємства. У цій галузі, якщо система розвитку людських ресурсів організована належним чином, саме людські ресурси можуть стати конкурентною перевагою підприємства.

Аналіз поточного стану системи розвитку людських ресурсів ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» виявив недоліки в організації управління людськими ресурсами.

Для того, щоб реалізувати стратегію розвитку персоналу, вкрай важливо забезпечити здатність персоналу адаптуватися до змін. Це пов'язано з тим, що будь-які зміни зазвичай сприймаються персоналом як опір або небажання ризикувати. Тому впровадження інновацій в системи розвитку

персоналу має супроводжуватися великою роботою з подолання опору змінам.

І.Ансофф підкреслює – управління процесом змін через зміну поведінки робітників висувається в число найважливіших заходів по приведенню потенціалу підприємства у відповідність з зовнішнім середовищем і попереджає про небезпеку спрощеного підходу до рішення цієї проблеми.

Особливості духовності населення, корпоративна культура та історичні умови різних країн світу відіграють важливу роль у реакції персоналу на впровадження змін.

Хоча в компанії ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» працюють переважно українці, проте спостерігається значний вплив німецької культури на поведінку персоналу, що пов'язано із тим, що головний офіс компанії знаходиться в Дюсельдорфі. В даному випадку формування стратегії розвитку персоналу повинне відбуватись з урахуванням зарубіжного досвіду, в тому числі Дюсельдорфа.

В METRO AG досить популярним метод впровадження технології «MPower» як процедури роботи кадрової служби, для визначення шляхів розвитку персоналу. «MPower» це - узгоджена система оцінки ефективності та потенціалу, яка допомагає визначити сильні сторони та компетенції до розвитку, враховуючи амбіції працівників.

Одним з потенційних стратегічних альтернатив розвитку персоналу підприємства ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» може стати впровадження технології «MPower» для вдосконалення організації індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, планування його кар'єри а також моніторингу доцільності та ефективності розвитку знань, вмінь та навичок в межах чітко визначеної спеціалізації

"MPower" (центр оцінки) представляє технологію оцінки професійних якостей співробітників на основі моделювання важливих аспектів їх діяльності. Вона дозволяє співробітникам продемонструвати свої знання,

навички, вміння та особистісні якості в певних ситуаціях і щоб визначити, чи відповідають здібності персоналу організації цілям, стратегіям та корпоративній культурі.

Метод «Mpower» включає симуляційні вправи, що моделюють реальну роботу учасників. Типи вправ поділяються відповідно до робочої ситуації, в якій працівники вирішують всі виробничі завдання індивідуально, в парах або в групах. Залежно від цих ситуацій розрізняють індивідуальні та групові вправи. Цей метод широко використовується при навчанні персоналу в іноземних компаніях. Переваги та недоліки наведені в табл 3.1

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки "MPower"

№	Переваги	Недоліки
1	Об'єктивність оцінки	Потребує залучення зовнішніх ресурсів
2	Відсутність можливості фальсифікацій	Потребує значних затрат часу
3	Може застосовуватись для оцінки різних рівнів працівників	Впровадження потребує значних затрат
4	Надає широкі можливості для розкриття потенціалу кожного працівника	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку
5	Дозволяє точно оцінити потенціал персоналу	

Найважливішою особливістю моніторингу розвитку персоналу компаній за допомогою методу "MPower" є те, що паралельно можна використовувати й інші методи оцінки. Торговельні компанії широко

використовують метод «360градусів», який передбачає проведення опитування працівника їхнім безпосереднім керівником.

Дана методика була запропонована П. Уордом в 1987 р., проте популярності набула тільки на початку ХХІ ст. [41, 359]. Головна ціль такого методу – це отримання зворотного зв'язку. Лінійний менеджер або працівник відділу кадрів повинен надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей, а також запропонувати заходи для усунення проблем.

Перевага методики «360 градусів» у оптово-роздрібній торгівлі полягає в тому, що кожен працівник, включно з керівниками, може порівняти оцінки різних людей щодо своєї роботи та особистих компетенцій з власної точки зору Дані, зібрані за допомогою «360-градусних» опитувань, дозволяють HR-менеджерам відстежувати розвиток працівників і на цій основі розробляти плани розвитку компетенцій та формулювати плани розвитку на основі поточних знань та індивідуальних уподобань. Більш детально переваги та недоліки методу «360 градусів» наведені в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки методу «360 градусів»

№	Переваги	Недоліки
1	Отримання працівником різнобічної критики, що мотивує до розвитку	Оцінювання компетенцій, а не ефективності діяльності
2	Можливість підприємства змодельовати критерії оцінки відповідно до вимог корпоративних стандартів	Низька імовірність повної конфіденційності
3	Не потребує значних затрат	Необ'єктивність оцінювання
4	Не потребує значних затрат часу	Підвищений рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку
5	Орієнтований на мотивацію персоналу.	Трудомісткість в обробці результатів

Впровадження методу "360 градусів" на підприємстві ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» сприяє вдосконаленню системи оцінки співробітників, в результаті чого система оплати праці та бонусів співробітників стає більш прозорою. Це також дає можливість оцінити як набуті здібності, так і можливості, так і направляти ресурси на розвиток в правильному напрямку.

Одним із стратегічних варіантів у формуванні системи моніторингу є розвиток персоналу компанії ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є впровадження «Методу KPI (Key Performance Indicator)» ключові показники ефективності.

Методи моніторингу розвитку людських ресурсів з цільовими показниками (KPI), підкріплені грамотним матеріальним стимулюванням, можуть допомогти мотивувати персонал до досягнення нових значущих результатів і самовдосконалення.

KPI, або Key Performance Indicators – ключові показники виконання.

Цим терміном позначаються вимірювані показники результативності роботи персоналу. На основі «Методу KPI (Key Performance Indicator)» часто підприємства в оптово-роздрібній торгівлі створюють механізми визначення грошової винагороди. Таким чином, КПІ - це вимірювач того, як досягнуто та або інша ціль.

Ефективна робота працівників означає, що компанія отримує прибуток.

Однак проблема сучасних компаній полягає в тому, щоб правильно визначити показники ефективності. Постає питання як визначити, що кожен співробітник чітко розподіляє свій час, керує процесами та прагне досягти результату?

При очевидних вигодах система мотивації на базі KPI має і визначені недоліки для ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна». При розгляді оптово-роздрібної компанії, потрібно звернути увагу на певні нюанси: в ній працюють такі посади як (продавці, касири, оператори відділу Доставка тощо). Рано чи пізно, у кожного директора виникає бажання платити по

справедливості за виконану роботу. Дуже багато компаній зараз намагаються впровадити КРІ (ключові показники ефективності). Проте статистика говорить про те, що у більшості виникають значні труднощі.

КРІ – це вимірювачі результативності, ефективності, продуктивності, бизнес-процесів.

При розробці показників процесу потрібно дотримуватися наступних правил:

- набір показників повинен містити мінімально необхідні їх кількості для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;

- кожен показник повинен бути вимірюваним;

- вартість виміру показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання цього показника

Системи КРІ можна використовувати для моніторингу та оцінки ефективності дій, а також для створення ефективних систем винагороди.

Таким чином, впровадження будь-якого з вищезазначених методів має свої переваги та недоліки: обраний ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» метод оцінки персоналу дозволяє визначити рівень ризику, пов'язаного з персоналом, а також здійснювати моніторинг та оцінювати ефективність інвестицій в персонал.

Необхідність впровадження системи сучасних методів оцінки персоналу зумовлена швидкозмінними умовами в галузі оптово-роздрібної торгівлі.

Постійні зміни технологій та підвищення рівня конкурентоспроможності вимагають від оптово-роздрібного підприємства відповідної реакції, що призводить до підвищення вимог відносно професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Виникає необхідність у подальшому дослідженні передумов формування та розвитку професійних

знань та навиків працівників з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом.

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» має зосередити всі свої зусилля на розвитку персоналу наведених на рис 3.1, та чітко сформулювати унікальну ціннісну пропозицію для своїх працівників.

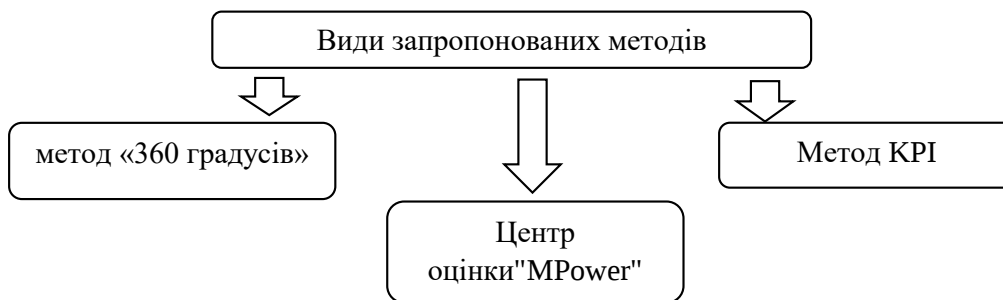


Рис. 3.1 Види запропонованих методів розвитку в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Которкий висновок

Примечание [EE9]: !

3.2 Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу

Моніторинг ефективності роботи персоналу дуже поширений він використовується у всіх сферах, в тому числі і в оптово-роздрібній торгівлі. Однак моніторинг розвитку персоналу на підприємстві - це досить нова концепція, яка особливо слабо вивчена. Моніторинг розвитку персоналу може стати важливим фактором підвищення ефективності роботи співробітників і рівня їх мотивації.

Орієнтуючись на модель співробітника як "соціальної фігури", розглядає працівника як один з важливих ресурсів підприємства, проявляється в постійному і всебічному розвитку співробітника і сприяє самобутності особистості. Серед окремих співробітників особлива увага приділяється процедурі координації, гармонізації розвитку особистісних і

професійних якостей фахівців, здійснюваної шляхом моніторингу особистісно-професійного розвитку.

Впровадження системи моніторингу особистісно-професійного розвитку на підприємстві ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» матиме позитивний вплив на усі етапи розвитку персоналу:

- визначення потреби у навчанні персоналу;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання

Моніторинг розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» повинен складатись з трьох основних частин

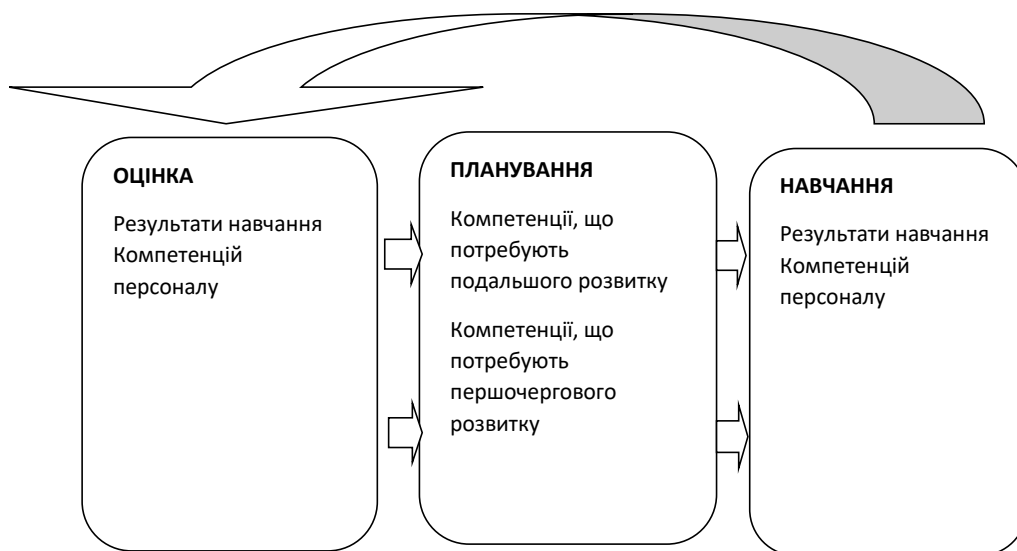


Рис. 3.1. Модель моніторингу розвитку персоналу підприємства

Процедура моніторингу розвитку людських ресурсів полягає в періодичному оцінюванні поточного рівня особистісного та професійного розвитку фахівців у певній галузі та встановленні нових цілей, яких мають досягти працівники протягом чітко визначеного періоду.

Особливе значення мають дві обставини. По-перше, такий моніторинг повинен оцінювати професійну особистість як цілісну систему, щоб не випустити з уваги важливі особливості професійного зростання. По-друге, порівнянність періодичних і повторних вимірювань необхідна для оцінки динаміки реального зростання і змін особистісних і професійних якостей.

Досвід показує, що збір даних про розвиток персоналу на підприємствах не відповідає потребам Управління персоналом в області оптово-роздрібної торгівлі.

Тому виникла потреба запровадити в компанії ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» систему моніторингу розвитку персоналу, яка допоможе створити нову інформаційну базу для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

Деякі науковці вважають, що однією з ключових функцій центрів оцінки в компаніях є створення програм розвитку та навчання для кожного працівника, а також індивідуальне планування кар'єри.

Метод "MPower" повинна бути спрямована на вирішення не менш важливих завдань, таких як вивчення потреб співробітників у розвитку навичок і умінь з урахуванням стратегічних цілей організації, а також прогнозування розвитку і впливу на результати фінансової діяльності підприємства.

Впровадження методології «Mpower» в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» полягає в створенні завдань, що імітують ключові моменти діяльності співробітника, і наявності у нього професійно важливих якостей.

Цей метод є найбільш ефективним для компанії, оскільки він може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління. Пропонується впровадити наступні оціночні процедури:

- тестування;
- інтерв'ю/бесіда;
- рольові ігри.

Ці складні комбінації можуть сформувати систему моніторингу особистих і ділових якостей окремих співробітників.

Інтерв'ю, проведені в ході дипломного дослідження, були спрямовані на оцінку чотирьох критеріальних груп індивідуальних якостей персоналу: професійні знання та навички, досвід роботи та обов'язки, мотивація роботи та особистісні характеристики. На основі результатів оцінки можна розробити програми навчання персоналу.

В Україні розвитку кадрового потенціалу приділяється незначна увага, а у багатьох підприємствах вона взагалі не існує як цілісна система. За таких умов, стає досить складно залишатись конкурентоспроможним на ринку, особливо якщо йдеться мова про галузь оптово-роздрібної торгівлі.

Впровадження комплексної системи моніторингу розвитку персоналу в компанії - це не самоціль, а інструмент, який сприяє досягненню головної мети - покращення управління людськими ресурсами, що, в свою чергу, позитивно впливає на фінансові показники компанії.

Система моніторингу розвитку співробітників, яку пропонується запровадити в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», базується на систематичному опитуванні працівників з метою виявлення їхнього особистого бачення професійного розвитку в організації та рівня задоволеності поточними заходами, що проводяться. Це дозволяє вдосконалити етап визначення навчальних потреб співробітників компанії.

Як практикується в успішних компаніях Німеччини, моніторинг розвитку персоналу повинен проводитись два рази на рік. Це дозволить оцінити прогрес кожні пів року і відстежити ефективність заходів, спрямованих на розвиток потенціалу працівника.

В рамках дослідження, проведеного на підприємстві ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», стало відомо, що критерії оцінки індивідуальних якостей

персоналу вимагають подальшого розвитку, що може позитивно позначитися на продуктивності.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу передбачає виконання ряду організаційних дій. Моніторинг розвитку людських ресурсів в компанії слід покласти на HR-відділ, але це не виключає участі в цьому процесі лінійного керівника.

Впровадження "MPower" включатиме наступні заходи на підприємстві ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»:

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;
- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;
- визначення рівня особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід

Проведення розробки та впровадження системи монітор розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» з використанням платформи "MPower" пропонується здійснювати в такі етапи (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

**Етапи впровадження "MPower" на підприємстві
ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»**

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
1	Початковий	Визначення термінів розробки та проведення заходів
		Визначення професійних цілей та завдань для експертів

		Розробка кейсів та ділових ігор
		Пошук та залучення експертів
2	Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
		Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
		Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
3	Безпосередньо проведення моніторингу та оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
		Діагностика рівня компетентності та трудового потенціалу персоналу.
		Вирішення кейсів та ділових ігор

Продовження таблиці 3.3

4	Фінальний	Обговорення результатів на нараді експертів
		Підготовка звітів за результатами навчання та надання індивідуальних рекомендацій учасникам оцінювання
		Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

Підготовчий етап. Починається з визначення цілей оцінювання та компетенцій, на яких слід зосередитися. Організатори складають організаційний процедурний графік і формулюють завдання відповідно до цілей. Спостерігачі повинні пройти спеціальну підготовку. На цьому етапі вирішуються також організаційні питання: вибір приміщення, розробка умов

праці, підготовка матеріалів, інформування учасників про цілі, методи та можливі рішення, які будуть прийняті за результатами тестувань. Нарешті, необхідно отримати від працівників письмову згоду на обробку персональних даних.

На першому етапі впровадження системи моніторингу розвитку людських ресурсів HR-менеджеру насамперед необхідно визначити цілі діяльності та її терміни: загальною метою початкового етапу в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» а є збір та дослідження інформації для прийняття управлінських рішень щодо потенціалу розвитку персоналу.

Проведення центрів оцінювання Ділові ігри, індивідуальні та групові тренінги, тести та співбесіди проводяться згідно з розкладом роботи центрів оцінювання. Організатори представлені ведучими та експертами-спостерігачами. Експерти-спостерігачі оцінюють поведінку учасників за наступною схемою: спостереження, опис, класифікація та оцінка поведінки. Ведучий повинен забезпечити незалежність оцінювання та виключити будь-які дискусії між спостерігачами щодо ходу виконання завдання.

Кейси та ділові ігри слід розробляти за участю лінійних керівників, враховуючи конкретні завдання, поставлені перед співробітниками в кожному підрозділі.

Для впровадження центрів оцінювання «MPower» в компаніях пропонується запровадити певні ролі, які виконуватимуть підготовлені та відібрані фахівці. На практиці одна особа може виконувати кілька ролей, за умови, що це не вплине на якість отриманих результатів.

6. Спеціаліст-спостерігач.

Вони оцінюють, описують і класифікують поведінку учасників відбору. Ці експерти повинні володіти всією інформацією про методи оцінювання та зміст тренінгу, знати специфікації компанії, цілі тестів, а також мати навички опису та оцінювання поведінки та організації зворотного зв'язку. Експерт проводить тренінг. На додаток до теоретичної підготовки, він повинен

пройти багато тренувань, пройти всі навчання в «Mpower» під керівництвом тренера, обговорити свою поведінку з тренером та обговорити виставлені бали.

2. Ведучий.

Відповідає за змістовну частину центру оцінювання. Керує діяльністю учасників, проводить брифінги, стежить за обміном думками та організовує роботу експертів. Повинен бути підготовленим і мати досвід роботи в якості спостерігача.

3. Адміністратор.

Відповідає за технічну частину тесту, підготовку приміщення та матеріалів, видачу атрибутів, необхідних для виконання завдання. Спеціальна підготовка не потрібна.

4. Рольовий гравець. Взаємодія необхідна для того, щоб виступати в якості партнера учасників тренінгу. Рольовий гравець може бути експертом-спостерігачем або спеціально навченим актором, який знає всю інформацію про метод оцінки.

5. Розробник програми.

Його завдання передбачає формулювання загальної концепції програми, відбір вправ для конкретних цілей і планування оцінювання.

6. Розробник вправ.

Підпорядковується дизайнерам і створює конкретні заняття. Ідеально, якщо розробник має освіту в галузі бізнес-адміністрування або соціальної психології.

«Mpower» на підприємстві ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» пропонується проводити за допомогою тестування, інтерв'ю, ділових ігор та моделювання ситуацій.

Моделювання вправи. Проводиться моделювання бізнес-ситуації, які можуть виникнути в реальних робочих ситуаціях. Учасники повинні працювати індивідуально або в групах, щоб придумати рішення, знайти вихід із ситуації, проявити оригінальність і досягти поставлених цілей за короткий

час. Дискусії контролюються. Експерти спостерігають за дискусіями і роблять висновки про рівень компетентності, мислення та організаторських здібностей працівників. Наприклад, групі учасників дається завдання розподілити певний бюджет з урахуванням того, що у кожного з них є пріоритети для відділу, до якого вони прикріплені. На обговорення дається час, і учасники повинні бути ввічливими, досягати консенсусу і демонструвати такі якості, як лідерство, гнучкість розуму, терпіння, вміння переконувати і стратегічне мислення. Опитування і тести можуть надати інформацію про якості, які впливають на поведінку людей в організації та забезпечують її ефективність як кадрової одиниці Ці дані доповнюють або уточнюють інформацію, отриману в ході інших методик «Mpower».

Інтерв'ю. Цей метод зазвичай використовується для отримання фактичних даних. Під час інтерв'ю експерт з'ясовує завдання, інтереси, кар'єрні та фінансові очікування працівника, пов'язує компанію з майбутнім працівника та з'ясовує, що працівник намагається робити для досягнення своїх цілей. Такі співбесіди слід проводити щомісяця. Питання на співбесіді не повинні мати розпливчастого тлумачення. Питання повинні бути конкретними і припускати одну правильну відповідь. Часто в анкетах є кілька варіантів відповідей.

Заключний етап. Після того, як учасники виконали завдання, експерту необхідно зібрати їхні індивідуальні бали. Кожен спостерігач повинен обґрунтувати бали, які він поставив учасникам. Підсумкові результати для кожного працівника формуються під час обговорення. Складається звіт про роботу, який включає результати оцінювання, оцінку учасника, його особистісні характеристики та аналіз сильних і слабких сторін. Остаточні результати обговорюються з керівником компанії. Важливо, результати з «Mpower» не є єдиною підставою для прийняття рішення щодо конкретного фахівця.

Важливо забезпечити зворотний зв'язок зі співробітником після завершення оцінки. В особистій бесіді фахівець може вказати на сильні та

слабкі сторони, а також допомогти визначити потенційні зони зростання та ресурси для покращення компетенцій. Цінність центрів оцінки «Mpower» полягає в тому, що вони не тільки оцінюють навички, але й можуть створити індивідуальні програми розвитку компетенцій для кожного фахівця.

«Mpower» в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» має впроваджувати відділ управління персоналом; паралельне використання методу Mpower та «360 градусів» має наступні переваги та сприяє вдосконаленню системи моніторингу розвитку персоналу:

- об'єктивність оцінки підвищується завдяки тому, що результат формуються не лише комісією та керівництвом, а й групою незалежних спостерігачів;
- збільшиться імовірність об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи центрів оцінки «Mpower» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- співробітники можуть оцінити свої сильні та слабкі сторони, що вплине на їх подальший розвиток;
- впровадження центрів регулярного оцінювання допоможе HR-відділам налагодити систему моніторингу прогресу професійного та особистісного розвитку персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу;
- центр оцінки «Mpower» мають освітній характер, працівники можуть обмінюватися досвідом та налагоджувати ділове спілкування.

Пропонується впровадити оцінку співробітників відповідно до варіантів, наведених у табл. 3.4. Побудувати формування інтегрованої системи моніторингу розвитку персоналу.

Таблиця 3.4

Варіанти оцінювання працівників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

	«МРower»	«360 градусів»
Зміст	Для групи працівників проводиться повна серія випробувань. «МРower» передбачає проведення: ділових та рольових ігор. Паралельно проводиться професійне тестування незалежними експертами, оглядаються презентації. Незалежні експерти та внутрішні спостерігачі спостерігають за поведінкою учасників.	Одноразовий захід, спрямований на оцінювання. Проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації. Кінцевою метою є зворотним зв'язок, що мотивуватиме працівника розвиватися. В основі методу лежить оцінювання за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником тощо.

Продовження таблиці 3.4

Вартість впровадження	Плата за серію випробувань для кожного працівника коштує 6000 грн.	Витрати на проведення - 4000 грн. на кожного працівника.
Термін впровадження	Довгий підготовчий етап. Проведення співбесідувальників 1-2 дні.	Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів.
Виконавці	Працівник відділу HRкоманди.	Працівник відділу HRкоманди, безпосередній керівник.
Результат	На основі проведених досліджень відбувається	Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.

	швидка побудова індивідуальних планів розвитку працівників.	
Ефективність	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах. Процесний підхід.	Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах.

Пропонуємо наступний шаблон для опитування працівників за методом 360 градусів. Метод 360 градусів використовується для підготовки планів особистого розвитку:

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.

2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.

3. Що він має продовжувати робити / робити більше?

4. Чим повинен займатися більше?

5. Що він має менше робити?

6. Що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить?

7. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?

8. За шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?

9. За шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця?

10. За шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?

11. Оцініть від 1 до 10 його лідерські можливості.

12. Чи відповідає він за дії, які виконує?

13. Як би ти описав своє спілкування з ним?

14. Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?

15. Ви вважаєте його особистим другом?

Паралельне використання вищезазначених методів також сприяє формуванню комплексного підходу до оцінювання працівників, у тому числі створенню систем винагороди працівників на основі набутих компетенцій.

Система моніторингу розвитку персоналу підприємства є повторюваним процесом, що складається із трьох основних етапів (рис. 3.2).



Рис.3.2 Модель системи моніторингу розвитку персоналу в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» шляхом удосконалення системи розвитку персоналу необхідно впровадити загальний процес планування, оцінки та навчання співробітників, який визначається основними потребами працівників. Тому система моніторингу може бути використана HR-відділами підприємств для створення ефективної системи розвитку персоналу для ефективного виконання своїх функцій.

3.3. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Розробка стратегії розвитку персоналу у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» повинна ґрунтуватися на потребах мотивації персоналу.

Створення системи моніторингу розвитку співробітників компанії дозволить узгодити інтереси компанії з інтересами її персоналу.

Розробка та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в оптово-роздрібних підприємствах є досить складним процесом і потребує багато часу. Реалізація запропонованих заходів потребуватиме додаткового наукового досвіду щодо чіткого розподілу обов'язків між лінійними керівниками та HR-відділом, розробки та обґрунтування стратегії моніторингу та розвитку персоналу, визначення напрямів бюджетного фінансування.

Періодичний моніторинг та оцінка результатів розвитку персоналу є метою - регулярно відстежувати та оцінювати результати розвитку людських ресурсів, тим самим підвищуючи ефективність не тільки окремих працівників, а й компанії в цілому.

Систематична оцінка розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» слугує основою для моніторингу професійного рівня співробітників, впливає на процес перегляду винагороди та допомагає формувати індивідуальні плани професійного та особистісного розвитку співробітників.

Регулярні оцінки персоналу з використанням Центру оцінки «Mpower» та методу «360-градусної» оцінки проводяться два рази на рік. Водночас лінійні керівники проводять щоквартальні індивідуальні співбесіди (оціночні сесії) зі своїми підлеглими, щоб оцінити прогрес у виконанні поставлених цілей і завдань та внести необхідні корективи.

Перед впровадженням проекту на підприємстві потрібно чітко розуміти основні критерії його важливості.

Впровадження системи моніторингу розвитку людських ресурсів у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» допоможе кожному співробітнику зрозуміти, для чого він працює, а також зробить цілепокладання в компанії більш чітким і прозорим. Проект також сприятиме зворотному зв'язку з безпосередніми керівниками співробітників, що позитивно вплине на

побудову ефективних відносин, визначення мотивації співробітників та розробку планів розвитку.

Не менш важливим елементом для оптово-роздрібного підприємства, де людські ресурси є ключовим фактором конкурентоспроможності, є визначення їхніх потреб у навчанні та розвитку. Першим кроком є визначення Впровадження системи моніторингу не лише допоможе приймати обґрунтовані рішення щодо зміни заробітної плати працівників, але й вплине на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Рекомендується, щоб відділ кадрів та лінійні керівники ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» були максимально залучені до організації системи моніторингу розвитку співробітників.

Для визначення результативності та ефективності запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу рекомендується оцінити досягнення загального рівня якості управління персоналу. Це включає такі показники, як стабільність персоналу, продуктивність праці та економічна ефективність персоналу.

Розвиток персоналу в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» має прямий вплив на підвищення продуктивності праці, а отже, на якість і конкурентоспроможність компанії.

На основі аналізу показників фінансової діяльності ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» визначено рівні досягнення показників якості менеджменту персоналу, де 4 бали - максимальний показник, 1 - мінімальний (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Запропонована шкала рівнів досягнення загальних показників якості розвитку персоналу

№	Показники	Рівень досягнення			
		4	3	2	1

1	Продуктивність, тис.грн	128,60- 154,1	108,2-143,6	75,6-99,9	58,9-81,5
2	Економічна ефективність, тис.грн	17,25-25,2	14,6-31,3	11,6-15,5	5,58-11,25
3	Стабільність, тис.грн	0,63-0,8	039-0,65	0,19-0,31	0,12-0,13

На продуктивність праці в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» впливає багато факторів, але з огляду на специфіку діяльності компанії, інформаційні технології, технічний прогрес та людські ресурси мають дуже важливе значення.

Щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку, ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» повинна постійно вдосконалювати свої технології та підвищувати продуктивність праці шляхом навчання свого персоналу.

Стабільність персоналу визначено на рівні 80%, зумовлене потребою збереження та оновлення кадрового потенціалу

При розрахунку економічної ефективності використання персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» важливим є вирішення проблеми моніторингу розвитку персоналу та його об'єктивної оцінки, що, в свою чергу, впливає на фінансовий стан компанії та конкурентну позицію на ринку.

У сучасних умовах однією з найважливіших умов успішного управління оптово-роздрібною компанією є постійне підвищення якості розвитку та управління людськими ресурсами, що, в свою чергу, підвищує економічну ефективність роботи персоналу.

Аналізуючи показники стабільності персоналу та продуктивності праці ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» за 2021-2023 роки, можна зробити висновок, що якість управління персоналом знаходиться на досить високому рівні, але показники ефективності роботи персоналу є досить низькими, щоб

залишатися конкурентоспроможними в секторі оптово-роздрібної торгівлі . Це в основному свідчить про те, що необхідно вжити заходів для підвищення економічної ефективності персоналу.

Впровадження системи моніторингу розвитку людських ресурсів забезпечить зростання економічних показників діяльності за рахунок реалізації умов для особистісного та професійного розвитку кадрового потенціалу.

Витрати на впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу також матимуть позитивний вплив на задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні, що, в свою чергу, позитивно вплине на зменшення плинності кадрів та об'єктивне просування по службі.

Варто провести аналіз ефективності впровадження системи моніторингу розвитку персоналу, визначається на основі системи показників балансу, тобто прибутку компанії, виручки від реалізації продукції та послуг, продуктивності праці тощо.

Запропоновано побудувати регресійну модель для визначення факторів, які мають найбільший вплив на динаміку доходів ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» від кількості реалізованих якісних продуктів та послуг.

Побудова такої моделі дасть змогу оцінювати статистично обумовлені фактори, такі як економічна ефективність використання людських ресурсів та плинність кадрів. Побудова регресійної моделі також дозволяє визначити ступінь впливу на результуючі показники. Статистична оцінка параметрів регресійної моделі представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка показників регресійної моделі залежності доходу від кількості товарів та послуг, реалізованих компанією «Метро Кеш енд Кері Україна».

Показники	Параметри регр.моделі	Помилка	t- критерій	p-рівень
Вільний член рівняння	3256489,8	0,035	564572,2	0,018
Плинність кадрів (X1)	-1542688,0	0,125	35648,21	0,025
Економічна результативність (X2)	1563566,5	0,154	30012,8	0,035

Регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»:

$$y = 3256489,8 - 1542688,0 \cdot X_1 + 1563566,5 \cdot X_2$$

Отже, можна зробити висновок, що зв'язок досить тісний: регресійна модель, отримана для ТОВ «Датаробот Україна», підтверджує, що найважливішим фактором, який впливає на збільшення доходу компанії, пов'язаного з реалізацією продукції та послуг, є зменшення плинності кадрів.

Розрахунки показують, що навіть зменшення плинності кадрів у компанії на 1% призведе до збільшення обсягів реалізації продукції та послуг щонайменше на 1542688,0 тим.гривень.

Очікується, що впровадження запропонованої ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» системи моніторингу розвитку співробітників, включаючи розробку таких методів, як «центри оцінки «Mpower»» та «360 градусів», значно зменшить плинність кадрів (8%). Крім того, компанія планує збільшити свої витрати на розвиток співробітників до 8 500 грн на одного співробітника на місяць.

Згідно з комплексною оцінкою якості розвитку персоналу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», а саме безсистемне та необґрунтоване впровадження заходів з розвитку людських ресурсів впливає на подальше

просування персоналу та є однією з основних причин плинності кадрів у компанії.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу допомагає підвищити загальну якість управління персоналом . Враховуючи фінансове становище компанії, можна збільшити витрати на розвиток людських ресурсів на 6 000 грн на одного працівника на місяць.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність запропонованих заходів, необхідно проаналізувати динаміку економічних показників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2023 році та діяльність системи моніторингу розвитку персоналу компанії за умов впровадження (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7.

**Оцінка прогнозованого зростання ефективності економічної діяльності
внаслідок впровадження запропонованих заходів у ТОВ «Метро Кеш енд
Кері Україна»**

Показники	Фактична 2023	В умовах упровадження запропонованої системи моніторингу	Відхилення	
			Абсолютне	Темп приросту, %
Продуктивність, тис. грн/рік/особа	190,2	199,5	9,3	6,2
Плинність кадрів, %	11,28	6,3	-5,5	50,6
Економічна результативність, грн./люд.	10,5	10,6	0,15	1,5
Витрати на розвиток	0,15	0,2	0,5	43,5

персоналу до фонду оплати, %				
Виручка від реалізації послуг(на 1 працівника), грн./люд.	195,5	215,6	20,1	12,68
Виручка від реалізації продукції, грн./грн.	1358	1557	189	14,8

Таким чином, запровадження системи моніторингу розвитку персоналу може допомогти зменшити плинність кадрів.

Аналіз також показує, що зростання продуктивності праці становить на 9 300 грн на одну людину.

У свою чергу, збільшення витрат на розвиток персоналу позитивно вплине на збільшення обсягів реалізації продукції та послуг. Такі зміни в ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» призведуть до підвищення економічних показників

Висновки до третього розділу

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства з удосконаленням системи розвитку персоналу компанія ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» повинна впровадити цілий процес планування, оцінки та навчання персоналу, що підтверджується базовими потребами співробітників.

Таким чином, система моніторингу може бути використана відділами HR підприємств для створення ефективної системи розвитку співробітників, що дозволить їм ефективно виконувати свої функції.

Паралельне впровадження методу центру оцінювання «Mpower» та методу «360 градусів» допомагає сформувати систему моніторингу розвитку персоналу та має наступні переваги:

- об'єктивність оцінки підвищується, оскільки результати дослідження формуються групою незалежних учасників;

- підвищиться рівень об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «Mpower» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- Співробітники зможуть оцінити свої сильні та слабкі сторони, що вплине на подальше зростання.
- Впровадження регулярного "центру оцінки «Mpower»" HR відділу допомагає створити систему моніторингу, прогресу розвитку професійних і особистісних навичок у відділі кадрів. Це дозволяє компанії отримувати повноцінну інформацію про можливості власного трудового капіталу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в «ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» сприятиме створенню нової інформаційної бази для підтримки лінійних менеджерів у прийнятті рішень.

Впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку співробітників на «ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» може призвести до значного зниження плинності кадрів (8%) за рахунок розвитку таких методів, як Центри оцінки «Mpower» та «360 градусів».

Згідно з комплексною оцінкою якості розвитку персоналу «ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», саме безсистемне та необґрунтоване впровадження заходів з розвитку людських ресурсів впливає на подальше просування персоналу та є однією з основних причин плинності кадрів у компанії.

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу компанії дозволить зменшити плинність кадрів. У свою чергу, збільшення витрат на розвиток людських ресурсів позитивно вплине на збільшення продажів. Ці зміни в «ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної ефективності.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження розвитку персоналу в системі менеджменту і його вплив на результати діяльності підприємства можна зробити такі висновки.

Розвиток персоналу в структурі сучасного менеджменту має особливе значення, це одна з найважливіших функціональних областей в організації, яка дозволяє багаторазово підвищити ефективність роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту існує певний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій та ідей в області розвитку персоналу як важливим і стратегічним ресурсом для організації. Важливою особливістю

сучасного менеджменту є комплексний вплив на весь персонал. У зв'язку з цим була розроблена система розвитку персоналу, яка інтегрує управління персоналом у всю систему управління і пов'язує його зі стратегічним плануванням, корпоративною культурою, плануванням виробництва, продажів, підвищенням якості і т. д.

Розвиток персоналу здійснюється з використанням різних прийомів (методик), які впливають на співробітників і технології. До методів розвитку персоналом організації відносяться 3 групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі розроблені технології діляться на кілька груп залежно від кінцевої мети (традиційної, промислової, професійної та інноваційної)

Економічна ефективність у сфері розвитку персоналу означає використання працівників відповідно до принципу економного витрачання обмежених ресурсів для досягнення цілей організації. Цей принцип реалізується тоді, коли існує найбільш сприятливе співвідношення між результатом праці та масштабами її використання (продуктивність праці) і, відповідно, між результатом праці персоналу та витратами на персонал (ефективність праці).

Вивчаючи основи та досвід зарубіжних систем управління персоналом, можна досягти високих успіхів і результатів у нашій економіці, заснованих на ефективному управлінні персоналом та його вдосконаленні. Вітчизняна практика наразі робить енергійні кроки до створення ефективної системи управління персоналом та поступової інтеграції цієї системи в загальну світову інтеграцію.

У другому розділі було досліджено організаційно

ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» та розглянуто його загальну характеристику. Встановлено, що ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» спеціалізується на оптовій торгівлі. Компанія використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Також було проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства. Встановлено, що ТОВ «Метро

кеш енд кері Україна» у 2021-2023 рр. – прибуткове підприємство. Проте розмір чистого прибутку в 2023р. зменшився у порівнянні з 2011 р. За 2021-2023 рр. фінансова стійкість ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» підвищилась.

Проведене дослідження в «ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», виявило основні проблеми його функціонування. Зниження продуктивності праці та мотивації персоналу, збільшення плинності кадрів, що пов'язано з неефективною системою моніторингу розвитку співробітників.

«ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» має такі проблеми з об'єктивним зростанням рівня заробітної плати через відсутність системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних кар'єрних планів тощо.

Аналіз кількості працівників за останній рік показує, що кількість працівників збільшилася на 37,88%. Це пов'язано зі стрімким розвитком компанії та збільшенням кількості клієнтів. Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період скоротився на 5% і склав 11%. Проаналізувавши причини звільнення персоналу з «ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», можна зробити висновок, що основними причинами звільнення є незадоволеність заробітною платою та недостатній рівень професійної підготовки.

Розрахунки показують, що навіть зменшення плинності кадрів у компанії на 1% збільшить продажі щонайменше на 1,5 млн гривень.

За умов впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу «ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», яка передбачає розробку таких методів, як " Центр оцінки «Mpower» "і" 360 градусів", очікується значне зниження плинності кадрів (на 8%). Також очікується, що збільшення витрат, спрямовані на розвиток персоналу – до 8500 грн. на рік на одного співробітника.

Таким чином, узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що розроблена система моніторингу розвитку персоналу спрямована на забезпечення оптимального рівня якості управління

персоналом. Підвищення ефективності роботи працівників на керівних посадах залежить від покращення оцінки якості їхньої трудової діяльності. Тому впровадження комплексної оцінки якості розвитку персоналу на основі запропонованої збалансованої системи показників є об'єктивною передумовою створення ефективної системи управління діяльністю компанії.

Впровадження комплексу заходів з підвищення якості розвитку персоналу призводить до зростання продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності працівників та сприяє формуванню здорового психологічного клімату в колективі. Все це підвищує якість та конкурентоспроможність компанії, що сприяє до збільшенню подажів та виконання поставлених планів.

Центри оцінки «Mpower» та використання методів «360 градусів» суттєво сприяють формуванню комплексного підходу до оцінки працівників, в тому числі створенню систем винагороди працівників на основі набутих компетенцій.

Впровадження системи моніторингу розвитку співробітників знижує плинність кадрів. У свою чергу, збільшення витрат на розвиток персоналу позитивно вплине на збільшення обсягів продажів. Ці зміни на «ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної ефективності компанії.

Тому для того, щоб компанія зростала, їй необхідно розвивати свій ключовий потенціал - співробітників, які в ній працюють. Тільки висококваліфіковані працівники можуть вивести компанію на лідируючі позиції у своєму сфері, значно випередивши конкурентів.

Мета дослідження-розробка пропозицій по розвитку персоналу в системі менеджменту та вдосконалення системи навчання персоналу підприємства досягнута. Вона була досягнута шляхом рішень конкретних завдань, а саме, були досліджені теоретичні аспекти розвитку персоналу, проаналізовано діяльність служб розвитку персоналу, розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Верна, В.В. Управління персоналом організації як основний фактор її сталого розвитку. Успіхи сучасної науки. 2019. Т. 3. № 1. С. 114-163.
2. Вартанова О.В., Бузько І.Р., Надьон Г.О., Крупко В.І., Безсмертна В.В.. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці. 2009.С 152-161.
3. Вартанова О.В., Шестер І.В., Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства.Соціально-трудові відносини: теорія та практика. №2.2013.С30-34.
4. Вартанова О.В., Скляр Є.П.. Компетенція персоналу: теоретичне визначення та складові. Актуальні питання теорії і практики менеджменту: матеріали першої всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених. 2010. С 17-19.
5. Вартанова О.В Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток:[монографія] Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля.–2012.–340 с
6. Галиуліна А.В. Проблеми управління персоналом. Міжнародний академічний вісник. 2018. №1- 2 .21. С. 56
7. Вартанова О.В., Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування № 5.61.2017. С. 97-102.
8. Вартанова О.В., Скляр Є.П., Шестер І.В.. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. Науковий вісник Херсонського державного університету. № 14, Ч. 1.2015. С. 50-54.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 2002. 3263 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html>

10. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О., Крупко В.І., Безсмертна В.В.. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія та ін. 2009.
11. Вартанова О.В., Компетенція підприємства у стратегічному управлінні підприємством: формування і розвиток. Монографія. 2012
12. Вартанова О.В., Луганськ: вид-во "Ноулідж", 2011
Конкурентоспроможність персоналу підприємства: Монографія
13. О.В. Вартанова, І.В. Шестер - Науковий вісник Херсонського державного ..., 2015. Особливості управління персоналом інноваційного підприємства №11 .2. С.65-67
14. Белецкий Н.П. и др. Управление персоналом: Белецкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П.—Мн.: ИП «экоперспектива» 2000. 322 с.
15. Ситник О.Ю. Развитие персонала как фактор развития конкурентоспособности предприятия URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>
16. Крушевницька О.В., Мельничук Д.П. Управление персоналом: Навчальний посібник. К., Кондор, 2003. 302 с.
17. Савальєва В.С., Єсько О.Л. Управление персоналом: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 225 с.
18. Горлова І.П. Концепції, елементи системи і технології управління персоналом Центральний науковий вісник. 2018. №4.45. С. 56.
19. Грейсон Д. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття. М., 2017. С. 52.
20. Долгова С.А. Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса С.А. Долгова, А.М. Коршунова Науковий альманах. 2017. № 2-1 28. С. 96.
21. Зіновська С. І. Економічна сутність персоналу на промислових підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання С. І. Зіновська Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3. С.35-41.

22. Ілюхіна Л.А. «Кожен співробітник цінний» як принцип сучасних концепцій управління персоналом Проблеми розвитку підприємств: теорія і практика. 2018. С. 35.

23. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» Н. В. Кальєніна Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3.25-30

24. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії Кичко І., Горбаченко Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5.71.С. 111-158.

25. Комісарова, Т. А. Управління людськими ресурсами: Учеб.пособие Т. А. Комісарова. М . Справа, 2018. 345с

26. Куликов Г.В. Японський менеджмент і теорія міжнародної конкурентоспроможності. М., 2016. С. 56.

27. Чернишова Л.І. Планування кадрового резерву як інструменту розвитку кадрового потенціалу підприємства Л.І. Чернишова, Г.О. Джуринська, Т.Д. Добровольський Матеріали III Міжнарод. наук.-практ. конф. «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств». – Одеса: 2017. 25-26 травня 2017 року. С. 99-134

28. Капелюшна А.А. Фактори оцінки конкурентоспроможності підприємств з виготовлення фруктових та овочевих соків А.А.Капелюшна, М.О.Панченко Вісник ВІЕМ 2018. №20. С.65-100.

29. Капелюшна А.А. Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства А.А.Капелюшна, М.О.Панченко Економіка.Фінанси.Право. 2018. №4.3. С.16-18.

30. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: колективна монографія. С.В. Філіппова, С.К. Харічков, М.О. Акулюшина, М.О. Панченко, Т.Б. Городецька, Є.О. Кобальчинська, під ред. С.К. Філіппової та С.К. Харічкова. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 225 с.

31. Лук'янов В.І. , Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства В.І. Лук'янов , В.П. Дядченко.Харків,2015. 187-182 с.
32. Матюхіна Н.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; Н.П. Матюхіна. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 .42.112-115
33. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; Д.П. Мельничук .Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 .42.135-141
34. Слепцова Е.В. Зарубіжний досвід побудови ефективної системи управління персоналом: можливості застосування в організаціях сфери послуг Економіка сталого розвитку. 2018. №1.33. С. 209.
35. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 7
36. Звітність українських підприємств. ТОВ «Метро кеш енд кері». URL:<https://zvitnist.com/>
37. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С.74-85
38. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2019. № 6.
39. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції.Полтава, 9 березня 2019 р.: у 3 ч.Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 36-45
40. Колобова Е.А. Пирогов В.І. Волкова Л.В. Як мотивувати персонал.ЕКО економічний журнал. Новомосковськ .2018 №6 с.75-56

41. Бондаренко С. М. Роль ділового іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства [Електронний ресурс] С. М. Бондаренко, В. В. Голембівська. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 156-160. Режим доступу: URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal17/24-stati-17/2137-bondarenko-s-m-golembivska-v-v>

42. Бондаренко С. М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2016. № 116. С. 135-143.

43. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 22 лютого 2020 року, м. Львів. ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2020. С. 35-41.

44. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6.74. С. 145-152.

45. Шміголь Т. І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві . Т. І. Шміголь, С. М. Невмержицька. Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених . м. Київ, 31 січня 2020 р.. – К. Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. С. 99-103.

46. Розвиток методів управління персоналом підприємства. Режим доступу: URL <https://www.ela.kpi.ua>

47. Уткін Н. Ю. Професія менеджер. – К.: Видавництво, 2014. – 84 с.

48. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства П. В. Пузирьова. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 159-162

49. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання Р.І. Олексенко. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 42

50. . Труніна І.М. університету ХПІ. Серія: Технічний прогрес та 2014 Формування моделей компетенцій персоналу суб'єктів підприємницької діяльності №65. С. 111-124.

51. Вартанова О.В., Малярєнко І.С. Інфраструктура ринку, 2023. Моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємства №75.С 79-85.

52. Вартанова О.В., Скляр Є.П., ВІСНИК VISNIK, 2011. Принципові засади формування компетенції персоналу промислового підприємства.

53. Вартанова О.В., КВ Клецова, О.М, Кузьменко.,2011. НАН України, Ін-текон.-прав. дослідж. Луганськ: Ноулідж. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. С 175.

54. Вартанова О.В., Проблеми системного підходу в економіці, 2019. Забезпечення стійкості персоналу на основі технологій маркетингу персоналу. Том 1. № 4.72. Ч. 1. С. 78-84.

55. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903>

Додаток А

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Примітки до фінансової звітності

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) На 31 грудня 2021 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Примітки	Код рядка	31.12.2020	31.12.2021
			тис. грн.	тис. грн.
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	69 996	75 423
перейсна вартість		1001	145 438	172 832
накопичена амортизація		1002	(75 442)	(97 409)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	7 797	8 674
Основні засоби	8	1010	2 472 560	2 497 542
перейсна вартість		1011	4 456 996	4 693 654
Знос		1012	(1 984 437)	(2 196 112)
Права користування	9	1090	55 169	43 585
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи		1045	759 218	482 305
Усього за розділом I		1095	3 364 741	3 107 528
II. Оборотні активи				
Залишки	10	1100	1 812 038	2 045 976
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11	1125	99 879	157 545
Дебіторська заборгованість поставальників та передплати	11	1130	481 538	615 540
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	1135	40 054	55 399
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	1 057 504	1 331 299
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи	11	1190	177 642	226 945
Усього за розділом II		1195	3 668 655	4 432 703
Баланс		1300	7 033 396	7 540 231

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Примітки до фінансової звітності

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			31.12.2020	31.12.2021
			тис. грн.	тис. грн.
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23	2000	21 464 254	25 944 347
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24	2050	(18 223 600)	(21 927 493)
Валовий прибуток		2090	3 240 654	4 016 854
Валовий (збиток)		2095		
Інші операційні доходи	27	2120	91 975	118 631
Витрати продажу	26	2125	(2 797 335)	(3 236 775)
Адміністративні витрати	25	2130	(288 171)	(357 187)
Інші операційні витрати	28	2180	(14 135)	(2 288)
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток		2190	232 988	539 235
Фінансовий результат від операційної діяльності, (збиток)		2195		
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші доходи	29	2240	-	736 346
Фінансові витрати	30	2250	(394 913)	(274 468)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	29	2270	(1 790 483)	-
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток		2290	(1 952 408)	1 001 113
Фінансовий результат до оподаткування, (збиток)		2295		
Дохід (витрати) з податку на прибуток	31	2300	226 482	(276 913)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат, прибуток		2350	(1 725 926)	724 200
Чистий фінансовий результат, (збиток)		2355		
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Стаття	Примітки	Код рядка	2020 р.	2021 р.
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	(1 725 926)	724 200

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Примітки до фінансової звітності

Звіт про власний капітал

за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Звіт про власний капітал за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року							
Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	10
Залишок на початок року	4000	510 842	-	11 685	-	(4 380 357)	(3 857 830)
Коригування:							
Зміна облікової політики	4005					-	-
Виправлення помилок	4010					-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	510 842	-	11 685	-	(4 380 357)	(3 857 830)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100					(1 725 926)	(1 725 926)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110						-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111						-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112						-
Виплати власникам (дивіденди)	4200						-
Інші зміни в капіталі	4290						-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	(1 725 926)	(1 725 926)
Залишок на кінець року	4300	510 842	-	11 685	-	(6 106 283)	(5 583 756)

Звіт про власний капітал за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року							
Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	10
Залишок на початок року	4000	510 842	-	11 685	-	(6 106 283)	(5 583 756)
Коригування:							
Зміна облікової політики	4005		-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010		-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	510 842	-	11 685	-	(6 106 283)	(5 583 756)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	724 200	724 200
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	724 200	724 200
Залишок на кінець року	4300	510 842	-	11 685	-	(5 382 083)	(4 859 556)

Дригуш Світлана Василівна
Директор з фінансових та адміністративних питань

Міщенко Наталія Григорівна
Начальник Управління бухгалтерського обліку/Головний бухгалтер

ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) На 31 грудня 2022 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			31.12.2021	31.12.2022
			тис. грн.	тис. грн.
Актив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	75 423	183 138
первісна вартість		1001	172 832	308 277
накопичена амортизація		1002	(97 409)	(125 139)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	8 674	34 006
Основні засоби	8	1010	2 497 542	2 365 005
первісна вартість		1011	4 693 654	4 896 682
знос		1012	(2 196 112)	(2 531 677)
Права користування	9	1090	43 585	27 949
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи		1045	482 305	454 646
Усього за розділом I		1095	3 107 528	3 064 744
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	2 045 976	1 990 953
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11	1125	157 545	41 739
Дебіторська заборгованість поставальників та передплати	11	1130	615 540	494 770
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	1135	55 399	61 676
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	1 331 299	930 354
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи		1190	226 945	222 471
Усього за розділом II		1195	4 432 703	3 741 963
Баланс		1300	7 540 231	6 806 707

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Пасив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (грайовий) капітал	13	1400	510 842	510 842
Додатковий капітал	14	1410	11 685	11 685
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15	1420	(5 382 083)	(6 040 405)
Усього за розділом I		1495	(4 859 556)	(5 517 878)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Зобов'язання з лізингу	16	1506	36 291	34 097
Кредити	17	1510	5 102 229	6 820 320
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	2 041	10 778
Усього за розділом II		1595	5 140 561	6 865 195
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18	1615	3 708 320	2 449 204
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19	1620	190 806	84 212
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування		1625	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Зобов'язання з лізингу	16	1650	17 669	4 015
Поточні забезпечення	20	1660	41 739	09 140
Доходи майбутніх періодів		1685	-	-
Інші поточні зобов'язання	21	1690	3 300 592	2 852 619
Усього за розділом III		1695	7 259 226	5 459 390
Баланс		1900	7 540 231	6 806 707


Дригуш Світлана Васильівна
Директор з фінансових та
адміністративних питань


Міщенко Наталія Григоріївна
Начальник Управління бухгалтерського
обліку оповісний бухгалтер

ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)		31.12.2022	31.12.2021
Стаття	Код	тис. грн.	тис. грн.
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	26 534 295	34 884 424
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	3 500	7 525
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15 068	11 272
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	339	4 247
Надходження від операційної оренди	3040	56 131	76 242
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	19 293	19 996
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(23 358 546)	(29 108 378)
Праці	3105	(944 039)	(776 361)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(406 049)	(389 609)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(1 256 672)	(1 576 317)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(741 034)	(885 536)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(515 638)	(690 781)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1 187 239)	(1 325 400)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	-
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	-
Інші витрачання	3190	(4 680)	(3 880)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	(528 599)	1 823 761
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	6 580	3 399
Надходження від отриманих відсотків	3215	-	-
дивидендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(88 118)	(129 818)

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позики	3275	-	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємств та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(81 538)	(126 419)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	324 282	5 095 666
Надходження від продажів частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Вкуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	-	(6 267 839)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(31 539)	(289 351)
Витрачання на сплату зобов'язаності з фінансової оренди	3365	-	-
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-
Інші платежі	3380	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3385	292 743	(1 441 524)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(317 394)	255 816
Залишок коштів на початок року	3405	1 331 299	1 057 594
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(83 551)	17 977
Залишок коштів на кінець року	3415	930 354	1 331 299


Дригуш Світлана Василівна
Директор з фінансових та адміністративних питань


Мищенко Наталія Григорівна
Начальник Управління бухгалтерського обліку/Головний бухгалтер

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Звіт про власний капітал

за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	10
Залишок на початок року	4000	510 842	-	11 685	-	(6 106 283)	(5 583 756)
Коригування:							
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	510 842	-	11 685	-	6 106 283	(5 583 756)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	724 200	724 200
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	724 200	724 200
Залишок на кінець року	4300	510 842	-	11 685	-	(5 382 083)	(4 859 556)

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	10
Залишок на початок року	4000	510 842	-	11 685	-	(5 382 083)	(4 859 556)
Коригування:							
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	510 842	-	11 685	-	(5 382 083)	(4 859 556)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(658 322)	(658 322)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	(658 322)	(658 322)
Залишок на кінець року	4300	510 842	-	11 685	-	(6 040 405)	(5 517 878)

Дригуш Світлана Васильівна
Директор з фінансових та адміністративних питань

Міщенко Наталія Геннадівна
Начальник Управління бухгалтерського обліку/Головний бухгалтер

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) На 31 грудня 2023 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			31.12.2022	31.12.2023
			тис. грн.	тис. грн.
Актив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	183 138	286 269
первісна вартість		1001	308 277	468 662
накопичена амортизація		1002	(125 139)	(182 393)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	34 006	59 291
Основні засоби	8	1010	2 385 005	2 417 984
первісна вартість		1011	4 896 682	5 181 273
знос		1012	(2 531 677)	(2 763 289)
Права користування	9	1090	27 949	28 395
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи		1045	454 646	413 130
Усього за розділом I		1095	3 064 744	3 205 069
II. Оборотні активи				
Залишки	10	1100	1 990 953	1 972 090
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11	1125	41 739	66 405
Дебіторська заборгованість поставальників та передплати	11	1130	494 770	507 764
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	1135	61 676	97 344
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	930 354	2 712 662
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи		1190	222 471	184 263
Усього за розділом II		1195	3 741 963	5 540 528
Баланс		1300	6 806 707	8 745 597

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Пасив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	13	1400	510 842	510 842
Додатковий капітал	14	1410	11 685	11 685
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15	1420	(5 040 405)	(6 462 960)
Усього за розділом I		1495	(5 517 878)	(5 940 433)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	
Пенсійні зобов'язання		1505	-	
Зобов'язання з лізингу	16	1506	34 097	36 374
Кредити	17	1510	6 820 320	7 390 603
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	
Довгострокові забезпечення		1520	10 778	6 571
Усього за розділом II		1595	6 865 195	7 433 548
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити		1600	-	
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18	1615	2 449 204	2 979 376
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19	1620	84 212	32 477
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування		1625	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	-	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	
Зобов'язання з лізингу	16	1650	4 015	2 747
Поточні забезпечення	20	1660	69 140	187 572
Доходи майбутніх періодів		1665	-	
Інші поточні зобов'язання	21	1690	2 852 819	4 050 308
Усього за розділом III		1695	5 459 390	7 252 482
Баланс		1900	6 806 707	8 745 597


 Дригуш Світлана Василівна
 Директор з фінансових та
 адміністративних питань


 Мищенко Наталія Григорівна
 Начальник Управління бухгалтерського
 обліку і головний бухгалтер

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Звіт про власний капітал

за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	10
Залишок на початок року	4000	510 842	-	11 685	-	(5 382 083)	(4 859 556)
Коригування:							
Зміна облікової політики	4005					-	-
Виправлення помилок	4010					-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	510 842	-	11 685	-	(5 382 083)	(4 859 556)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100					(658 322)	(658 322)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110						-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111						-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112						-
Виплати власникам (дивіденди)	4200						-
Інші зміни в капіталі	4290						-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	(658 322)	(658 322)
Залишок на кінець року	4300	510 842	-	11 685	-	(6 040 405)	(5 517 878)

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	10
Залишок на початок року	4000	510 842	-	11 685	-	(6 040 405)	(5 517 878)
Коригування:							
Зміна облікової політики	4005					-	-
Виправлення помилок	4010					-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	510 842	-	11 685	-	(6 040 405)	(5 517 878)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100					(422 555)	(422 555)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110						-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111						-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112						-
Виплати власникам (дивіденди)	4200						-
Інші зміни в капіталі	4290						-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	(422 555)	(422 555)
Залишок на кінець року	4300	510 842	-	11 685	-	(6 462 960)	(5 940 433)

Дригуш Світлана Василівна
Директор з фінансових та адміністративних питань

Міщенко Наталія Григорівна
Начальник управління бухгалтерського обліку/Головний бухгалтер

Форма анкеты за методикой «360 degree»

Rate from 1-10 on her performance in her primary job function. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

poor ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ excellent

On a scale from 1-10 rate your overall satisfaction of working with her *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

poor ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ excellent

What should she continue doing/do more of? *

What should she do less of? *

On scale from 1 to 5 how her behaviour is aligned with our core values? *

Please note that 1 is poor and 5 is excellent.

	1	2	3	4	5
Wow your coworkers	☐	☐	☐	☐	☒
Work smarter and harder	☐	☐	☐	☒	☐
Build genuine friendships with your coworkers	☐	☐	☐	☐	☒
Be scientific	☐	☐	☒	☐	☐
Embrace failure and learn from it	☐	☐	☐	☒	☐
Always be developing yourself	☐	☐	☐	☒	☐
Provide fanatical support to customers and users	☐	☐	☐	☒	☐
Ensure happiness and productivity of your colleagues	☐	☐	☐	☒	☐
Over-communicate	☐	☐	☐	☐	☒

Продовження додатку К

On a scale from 1-10 how would you rate her on respecting her colleagues? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

poor ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ excellent

Please explain

Do you consider her a personal friend? *

No ☐

Please share your thoughts about the peer evaluation process here.