

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра національної економіки

Реєстраційний номер

Дата

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Оптимізація системи управління людськими ресурсами
організацій»**

Виконала: здобувачка 4 курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Катерина Горбанець

Керівник: к.е.н., доц. Котлубай В.

Рецензент: к.е.н., доц. Редіна Є.

м. Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття людських ресурсів та сучасні підходи до їх управління	7
1.2. Стратегічні моделі управління людськими ресурсами	12
1.3 Роль управління персоналом у загальній системі управління організацією	16
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	23
2.1. Комплексний аналіз соціально-економічних показників та фінансового стану організації	23
2.2. Оцінка впливу управління персоналом на економічні показники організації.....	44
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	53
3.1. Розробка комплексної програми оптимізації управління персоналом	53
3.2. Оцінка ефективності удосконалення системи управління людськими ресурсами	58
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Проблеми оптимізації системи управління людськими ресурсами актуальні як на рівні окремих комерційних і некомерційних організацій, так і на державному рівні. Зростання конкурентності, необхідність безперервного освоєння інновацій вимагає від власників та менеджменту організацій формування цілеспрямованої, залученої та узгодженої діяльності персоналу, орієнтованої на освоєння передових технологій, безперервного вдосконалення діяльності організації.

Світова економічна криза та ведення бойових дій протягом понад двох років на території України суттєво вплинули на функціонування організацій. Основним завданням стало забезпечення «виживання» шляхом скорочення витрат. Насамперед зміни торкнулися управління людськими ресурсами. Постає питання перегляду витрат на реалізацію кадрових реформ. У зв'язку з цим набув актуальності термін оптимізація системи управління людськими ресурсами.

Актуалізація нових підходів до управління людиною в сучасних умовах, в умовах постійно виступаючих вимог до якості виробничих продуктів та послуг, визначила необхідність зміни ставлення до людських ресурсів і, зокрема, окремого індивіда як найважливішого фактору виробництва. Тепер людський чинник сприймається як значуща складова соціальної спільності, а індивід – як повноцінний учасник виробничого процесу, від якого залежить рівень розвитку як окремого підприємства, так і в цілому нашої держави. Все вищенаведене підтверджує актуальність обраної теми.

Тема дослідження оптимізації системи управління людськими ресурсами є предметом інтересу для багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджують управління людськими ресурсами в Україні і за кордоном, можна виділити

праці таких авторів, як: Боксалл П.Ф., Хендрі К., Петтігрю Е., Вебер М., Борш В.І., Кібік О.М., Котлубай В.О., Іванова Н.С. та інші. Хоча існує значна кількість наукових праць, присвячених цій темі, вивчення процесів оптимізації в системі управління людськими ресурсами продовжує бути важливим. Це стає особливо актуальним у світлі неперервних змін, цифрової трансформації та нових викликів, які виникають в бізнес-середовищі.

Метою є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів оптимізації системи управління людськими ресурсами організації.

Відповідно до поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

- визначено поняття та сутність людських ресурсів;
- розглянуто теоретичні підходи до управління людськими ресурсами організації;
- проаналізовано стратегічні моделі управління людськими ресурсами та доцільність їх застосування для конкретних організацій;
- досліджено актуальні тенденції та проблеми в області управління людськими ресурсами;
- проведено фінансово-економічний аналіз та здійснено оцінку ефективності системи управління людськими ресурсами організації;
- виконано оцінку впливу управління персоналом на економічні показники організації;
- запропоновано комплексну програму оптимізації управління персоналом;
- виконано оцінку ефективності удосконалення системи управління людськими ресурсами.

Об'єктом дослідження є управління людськими ресурсами в організації та в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади оптимізації системи управління людськими ресурсами організації.

У рамках дослідження було використано різноманітні методологічні інструменти для детального аналізу та оцінки зібраних даних. Використовувались такі методи, як теоретичний аналіз наукової літератури та інформаційних джерел – для вивчення принципів та методів оптимізації системи управління персоналом; методи горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз; прогнозування – для розробки стратегії оптимізації системи управління персоналом; узагальнення – для формування висновків з проведеного дослідження.

В якості інформаційної бази було використано різні джерела, включаючи наукові роботи вчених з України та інших країн, які аналізують тенденції та способи оптимізації в області управління людськими ресурсами.

Основним результатом дослідження є визначення можливості реалізації сформованих рекомендацій оптимізації системи управління людськими ресурсами організації для підвищення її економічних результатів та ефективності. Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття людських ресурсів та сучасні підходи до їх управління

Розвиток суспільства, включаючи його економічні аспекти, призвів до акцентування уваги на людських ресурсах як на найціннішому активі. Ці ресурси не тільки постійно зростають у якісному плані, а й формують ключові конкурентні переваги для бізнесу та країн загалом. Вони стали найважливішою категорією в економіці, сприяючи не лише зміні застарілих концепцій, а й створенню нових наукових теорій та методів, які максимально розкривають та розвивають потенціал людських ресурсів.

Економічна категорія «людські ресурси» до кінця XX ст. ототожнювалася з категорією «трудові ресурси» та розглядалася як людські запаси (резерви) з їх професійними та фізичними здібностями, призначеними для забезпечення процесів суспільного відтворення [37].

Термін «людські ресурси» став актуальним у 1970-х роках, коли почався перегляд ролі індивіда в економіці та суспільних процесах. Це сталося на тлі третьої індустріальної революції, яка спрямувала розвиток суспільства у бік наукомістких виробництв, які у другій половині XX століття зробили значний стрибок. Це стало можливим за рахунок накопичення та використання знань, що, у свою чергу, зміцнило позиції людини як носія знань та того, хто може їх виробляти та використовувати. Усе це підтверджується стрімким зростанням популярності школи «людського капіталу» Т. Шульца та Г. Беккера наприкінці шістдесятих років XX століття.

Унікальність людських ресурсів походить з їхньої природи і відрізняється від інших видів ресурсів. На відміну від матеріальних, фінансових чи інформаційних ресурсів, люди мають емоції та інтелект, здатні до постійного розвитку та самовдосконалення, а також здійснюють цілеспрямовану діяльність. Це надає людським ресурсам специфічних рис і робить їх ключовим чинником у розвитку економіки та суспільства.

У різні часи вченими було запропоновано різні трактування поняття «управління людськими ресурсами». М. Армстронг визначає управління людськими ресурсами як «підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які індивідуально та колективно роблять внесок у досягнення організаційних цілей» [4, с.3]. П. Боксалл і Дж. Перселл визначили управління людськими ресурсами як «всі види діяльності, пов'язані з управлінням трудовими відносинами в організації» [41].



Рис. 1.1 Еволюція управління людськими ресурсами

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Концептуальні підходи у практиці управління людськими ресурсами мають таку послідовність теоретико-методологічного та емпіричного розгляду: «управління кадрами – управління персоналом – управління

людськими ресурсами» (рис.1.1). У 20-40-ті роки XX ст. мала місце концепція управління кадрами, у межах якої працівник розглядався як носій трудовий функції. У 1950–1970-ті роки у межах концепції управління персоналом працівник розглядався як суб'єкт відносин, як особистість. У 80-90-ті роки цього століття в рамках концепції управління людськими ресурсами працівник сприймався як ключовий стратегічний ресурс організації. На початку XXI ст. виникла гуманістична концепція, яка передбачає позицію «не працівник для організації, а організація для працівника» [3].

Класичний підхід до управління кадрами, також відомий як кадровий менеджмент, базується на техніко-економічних засадах, метою яких є забезпечення оптимального використання людського потенціалу організації для досягнення її цілей. Цей підхід затверджено на засадах наукової організації праці, розроблених ще на початку XX століття Ф. У. Тейлором та його колегами, засновниками школи наукового управління. Основна увага приділяється технічній підготовці працівників, включаючи навчання основним методам та навичкам праці [20, 50]. Управлінські рішення приймаються з урахуванням інтересів виробництва, чисельність персоналу також визначається потребами виробництва, використовуваними технологіями та системами організації праці. Таким чином, управління персоналом служить виключно цілям організації, забезпечуючи її потреби у кваліфікованих співробітниках та їх оптимальне розміщення відповідно до виробничих завдань.

Органічний підхід передбачає особливий інтерес до людини, розширюючи саме поняття управління персоналом, виходячи за рамки традиційних функцій організації праці та заробітної плати. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою та поширилася на пошук та підбір працівників, планування їх кар'єри, оцінку управлінського апарату працівників, підвищення їхньої кваліфікації.

В рамках органічного підходу послідовно склалися дві концепції: концепція управління персоналом та концепція управління людськими ресурсами. У США і Франції під управлінням персоналом часто розуміється оперативне управління, а управління людськими ресурсами сприймається як стратегічна робота з персоналом [23, с. 13]. Ряд європейських авторів ототожнюють «управління персоналом» з «управлінням людськими ресурсами», вважаючи, що мова йдеться про сукупність цілей, стратегій та інструментів, які впливають на поведінку керівників та працівників.

У рамках гуманістичного підходу до управління ресурсами виділяють кілька концепцій, включаючи управління людськими ресурсами, теорію людського капіталу та управління людським фактором.

Концепція людських ресурсів, поширена у США з 1970-х років, підкреслює важливість персоналу як ресурсу, який можна порівняти за значимістю з фінансовими та матеріальними ресурсами в процесі виробництва. Важливим елементом цієї концепції є стратегічне управління та раціональне використання людського потенціалу організації.

Термін «людські ресурси» охоплює різноманітні аспекти суспільного багатства, включаючи соціокультурні та психологічні характеристики людей, роблячи його більшим, ніж просто «трудові ресурси» або «персонал». Ця концепція наголошує на важливості розвитку персоналу через навчання, мотивацію та кар'єрне зростання, що є ключовим аспектом гуманістичного підходу.

Цікавим підходом до управління людськими ресурсами, є теорія людського капіталу, за розробку якої її автори — Т. Шульц і Г. Беккер отримали Нобелівські премії в галузі економіки в 1979 і 1992 рр.

Концепція людського капіталу, розроблена Т. Шульцем, включає кілька ключових аспектів. Він представляє людський капітал як додаткове джерело доходу, яке формується за рахунок знань, навичок та здібностей людини. Освіта, на його думку, відіграє важливу роль у цьому процесі, будучи

невід'ємною частиною людського капіталу та джерелом майбутніх задоволень та заробітків [33]. Для поліпшення якості робочої сили необхідно інвестування в освіту, яка є одним із важливих факторів виробництва. Г. Беккер, розвивав цю теорію, підкреслював значення формування людського капіталу з допомогою інвестицій у людину. Основними напрямками інвестування він вважав навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію, пошуки інформації про ціни та доходи. Він зробив найбільший внесок у цей науковий напрямок і тому вважається загально визнаним творцем наукової школи в рамках концепції людського капіталу.

Класичний та органічний підходи в управлінні підкреслюють структурні аспекти організації, тоді як гуманістичний, також відомий як корпоративно-культурний підхід, наголошує на створенні організаційної діяльності та впливі на неї через мову, норми, фольклор, церемонії тощо. При цьому розробка стратегії організації стає активним процесом побудови та перетворення самої організації. Суть нового підходу полягає у відході від технократичного мислення, заснованого на управлінському раціоналізмі, який спрямований на досягнення успіху фірми в основному за рахунок раціональної організації виробництва, скорочення витрат, розвитку спеціалізації та інших традиційних заходів. Основним ухилом стає перехід до менеджменту, орієнтованого на майбутнє, з пріоритетною орієнтацією на стратегічне управління. При цьому корпоративна культура стає головним об'єктом управління замість процесів, людей та їх виробничої діяльності.

1.2. Стратегічні моделі управління людськими ресурсами

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби рішення у сфері управління персоналом повинні мати стратегічну спрямованість.

Стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM – Strategic Human Resource Management) — це відносно нова концепція, розроблена експертами з управління персоналом, які визнають персонал ключовим елементом успіху організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами діє проактивно, враховуючи майбутні потреби компанії у робочій силі, тоді як традиційне управління людськими ресурсами сконцентровано на нинішніх працівниках і зазвичай реагує на потреби. Традиційний HRM зосереджений на адміністративних завданнях, таких як найм персоналу, навчання та оплата праці, в той час як стратегічне управління людськими ресурсами включає всі аспекти традиційного управління людськими ресурсами, але також активно співпрацює з іншими відділами, щоб забезпечити відповідність підходів загальним стратегічним цілям організації.

Стратегічне управління людськими, відповідно до К. Хендрі та Е. Петтігрю, включає чотири ключові аспекти: використання планування, послідовний підхід до розробки та управління системами управління персоналом, зіставлення діяльності та політики управління персоналом з бізнес-стратегією організації, а також розгляд персоналу як стратегічного ресурсу для досягнення конкурентної переваги [44]. Цей підхід також наголошує на важливості інтеграції між управлінням персоналом та бізнес-стратегіями, а також між різними політиками управління персоналом. Стратегічне управління персоналом є концептуальною основою, що включає як теоретичні, так і практичні аспекти управління персоналом, і забезпечує

основу для розробки та реалізації стратегій управління персоналом, що є спільним зусиллям співробітників HR та лінійних менеджерів.

Було розроблено кілька моделей стратегічного управління персоналом, які визначають, як мають бути пов'язані стратегія компанії та управління людськими ресурсами.

1) Гарвардська модель.

Гарвардську модель було запропоновано Біром у Гарвардському університеті у 1984 році. Вона наголошує на ефективності працівників, розглядаючи їх як ключовий ресурс, який організація повинна розвивати для досягнення своїх цілей. Гарвардська модель прагне охопити широкий спектр аспектів управління персоналом, у тому числі найважливіших компонентів людського капіталу. У модель включені такі виміри: інтереси зацікавлених сторін, ситуаційні фактори, вибір політики управління персоналом, результати управління персоналом та довгострокові наслідки.

У Гарвардській моделі визнається важливість урахування інтересів усіх зацікавлених сторін, таких як вище керівництво та працівники, і вирішення компромісів між ними стає завданням HR-менеджера. Ситуаційні фактори включають залежні фактори, якими є риси характеру працівників, набір переконань щодо управлінської позиції, ринку, місії, технологій, правил і положень, а також соціальних стандартів [22, с. 2]. Це також впливає на вибір керівництва стратегії управління персоналом. Ця модель планує чотири теми HR-стратегії: вплив працівників (делегування повноважень, підзвітність, контроль), проблеми управління персоналом (набір та відбір персоналу, підвищення кваліфікації, службова атестація, розпуск), система винагороди (система заробітної плати, стимулювання), система праці (організація праці та позиціонування особистості). Гарвардська модель наголошує на «м'якому» аспекті управління персоналом і працює як стратегічна карта, якою керуються всі менеджери у своїх відносинах із працівниками. Вона прагне прихильності

працівників, а не контролю. Крім того, модель заснована на доказах того, що працівники повинні бути компетентними і мати економічну ефективність.

2) Модель Геста.

Ця модель була запропонована Д. Гестом у 1997 році. Вона припускає, що менеджер з персоналу спочатку має певні стратегії, які вимагають певних практик і при реалізації приведуть до результатів. Ці результати включають поведінкові, продуктивні та фінансові наслідки [21, с. 3].



Рис. 1.2 Основні компоненти Моделі Геста

Джерело: Побудовано автором на основі [47]

Модель підкреслює логічну послідовність шести компонентів, а саме стратегії управління персоналом, практики управління персоналом, результатів управління персоналом, поведінкових результатів, результатів продуктивності та фінансових результатів (рис. 1.2). І навпаки, фінансові результати залежать від продуктивності працівників, яка, своєю чергою, є результатом поведінки працівників, орієнтованої на дії [46]. Поведінкові результати є результатом прихильності, якості та гнучкості співробітників, на які, своєю чергою, впливають практики управління персоналом. Практика управління персоналом має відповідати стратегіям управління персоналом, які незмінно відповідають організаційним стратегіям.

3) Модель Уорвіка.

Цю модель запропонували два академіки з Уорвікського університету, К. Хендрі та Е. Петтігрю. Як і інші моделі управління людськими ресурсами,

теорія Уорвіка фокусується на п'яти компонентах: зовнішній контекст (сили макросередовища), внутрішній контекст (сили мікросередовища), контекст стратегії організації, контекст управління персоналом, зміст управління персоналом [21, с. 4].

Ця модель враховує бізнес-стратегію та практику управління персоналом (як модель Геста), однак, на відміну від попередньої моделі, вона враховує зовнішній та внутрішній контекст, у якому відбуваються ці дії, а також процес, за допомогою якого відбуваються такі зміни, включаючи взаємодію між змінами як у контексті, і за змістом. Сила моделі в тому, що вона виявляє та класифікує важливі впливи навколишнього середовища на управління персоналом. Очевидно, що ті організації, які досягнуть узгодження між зовнішнім та внутрішнім контекстом, досягнуть продуктивності та зростання.

Однак сама модель не може прояснити, як досягається та реалізується управління людськими ресурсами. Потреби моделі обмежені відсутністю чіткого розуміння різних факторів, що призводять до поганої системи управління людськими ресурсами.

4) Модель «Best Fit» або модель контингентності

Модель «Best Fit» стверджує, що коли плани та політика управління персоналом пов'язані/відповідають внутрішній структурі або характеру організації, вони виявляються добре організованими та ефективними. У цій моделі виділяються два елементи:

Зовнішня відповідність: зв'язок практик управління персоналом з операційною стратегією/маркетинговою стратегією, тобто досягнення конкурентної переваги всієї організації.

Внутрішня відповідність: стратегія управління персоналом має бути зрозумілою. Слід уникати стратегій, які суперечать одна одній. Наприклад, заохочення до спільної роботи, але винагорода індивідуальної продуктивності.

Стратегічне управління людськими ресурсами є важливим елементом успіху організації. Використання відповідної моделі може допомогти організації ефективно управляти своїми людськими ресурсами, враховуючи її унікальні потреби та цілі. Кожна з чотирьох моделей - Гарвардська модель, модель Геста, модель Уорвіка та модель «Best Fit», є різними підходами до управління персоналом, з акцентом на різні аспекти та фактори. При цьому вони всі прагнуть високої продуктивності та ефективності шляхом відповідності стратегії та практик організації її внутрішнім та зовнішнім умовам. Однак, незалежно від вибраної моделі, важливо пам'ятати, що успіх будь-якої стратегії управління персоналом залежить від її впровадження та виконання. Організації повинні бути готові адаптуватися та реагувати на зміни, щоб забезпечити ефективність та відповідність потребам їх стратегій управління персоналом.

1.3. Роль управління персоналом у загальній системі управління організацією

Управління людськими ресурсами - один із найважливіших напрямів діяльності будь-якої організації. Це один із головних критеріїв її економічного успіху, який за значущістю навіть випереджає технічний процес. Організація може бути дуже успішною сама по собі, маючи високий рівень передових і сучасних технологій, але низька кваліфікація персоналу може її погубити. Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє працівникам ефективно і продуктивно робити внесок у загальний напрямок діяльності організації і досягнення її цілей та завдань.

Управління людськими ресурсами у компанії є усвідомлену діяльність вищого керівництва, менеджерів і фахівців у галузі управління персоналом.

Ця діяльність охоплює розробку концепції та стратегії кадрової політики, а також принципів та методів управління людськими ресурсами.

Кожна організація повинна мати чітку концепцію своєї кадрової політики. Ця концепція має бути розроблена власниками компанії, вищим керівництвом та кадровими службами. Політика у сфері кадрових питань розробляється з урахуванням аналізу структури персоналу, прогнозів розвитку виробничої діяльності, і навіть з урахуванням поточного стану та перспектив ринку праці.

Формування кадрової політики піддається впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні чинники включають трудове законодавство, економічну кон'юнктуру та перспективи розвитку ринку праці. З іншого боку, внутрішні фактори включають структуру та цілі організації, використовувані технології, територіальне розміщення організації, морально-психологічний клімат у колективі та стиль керівництва, а також організаційну структуру [34, с. 2].

Кадрова політика в системі управління визначає пріоритети та основні напрямки роботи з персоналом, будучи стратегією розвитку та оптимального використання професійного потенціалу організації. Оцінка організаційної ефективності в управлінні персоналом включає такі показники, як рівень трудової дисципліни, надійність персоналу, рівень задоволеності працівників, кількість конфліктів, скарг і нещасних випадків.

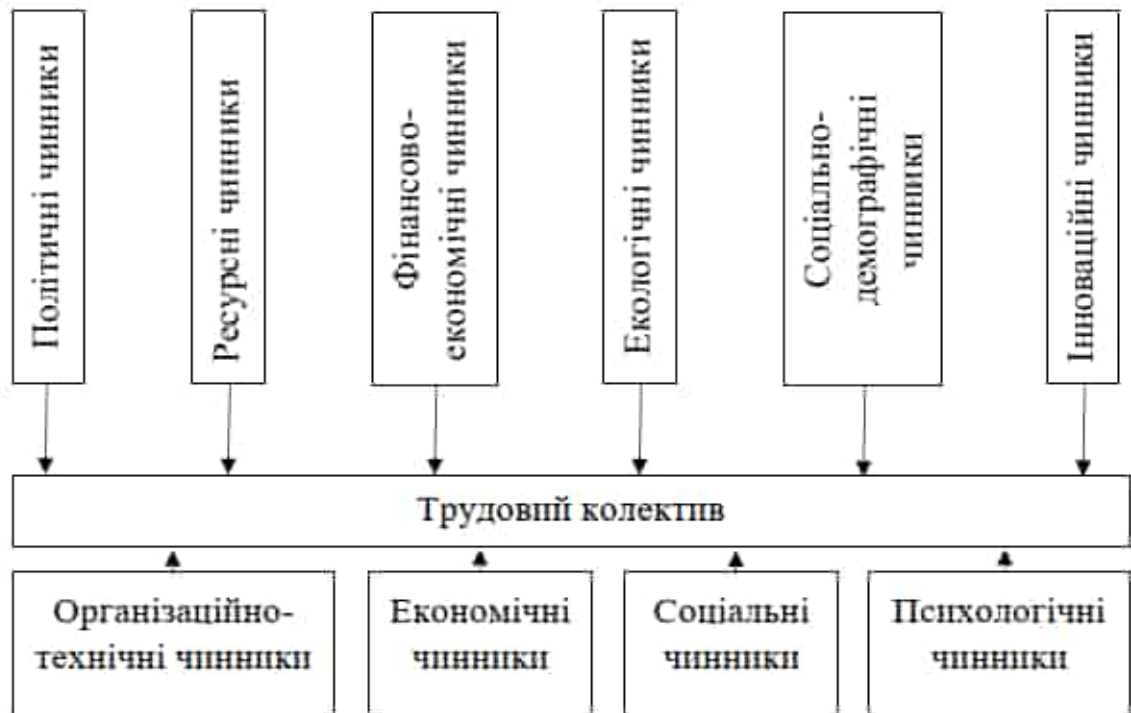
Для ефективної організації праці персоналу необхідно створити сприятливі умови, що включають забезпечення працівників робочими місцями, що відповідають санітарним, гігієнічним, ергономічним та естетичним нормам, а також надання необхідних засобів виробництва та мотиваційних стимулів. Політика держави у цій сфері може бути як стимулюючою (надання пільгових кредитів, зниження податків), так і дестимулюючою (збільшення податкових платежів, високі відсоткові ставки за кредитами тощо). Наявність конкуренції між компаніями проявляється у

різних напрямках, включаючи наявність більш кваліфікованих кадрів та кращі результати роботи конкуруючих компаній, що стимулює підвищення організаційного рівня освіти та використання власних кадрів.

Якісний склад персоналу грає ключову роль визначенні якості всіх бізнес-процесів. Основна мета підготовки кадрів полягає у забезпеченні оптимального співвідношення процесів найму, утримання та розвитку персоналу відповідно до потреб організації, вимог законодавства і ринку праці. В рамках цього процесу виникають різні альтернативи, такі як вибір між набором персоналу із зовнішніх джерел або перенавчанням поточних працівників, самостійне проведення навчання або залучення готових фахівців, інвестування в навчання висококваліфікованих фахівців або перевагу більш гнучких кадрових рішень, вирішення питань звільнення та утримання працівників, а також додатковий набір персоналу. Підготовка кадрів є важливою складовою загальної кадрової стратегії організації та має відображати її стратегічні цілі та завдання [5, 32].

Забезпечення стабільності складу робочого колективу дозволяє керівництву створити умови встановлення стійких виробничих відносин між працівниками. Менеджмент організації активно керує діяльністю працівників, включаючи організацію професійного навчання та перекваліфікації, а також контроль за дотриманням трудової дисципліни у колективі. Завдяки ефективній роботі служби управління персоналом забезпечується стабільність у роботі колективу, що дозволяє вищому керівництву швидше приймати раціональні рішення в більш короткі терміни, а також створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ПРЯМОГО ВПЛИВУ



ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ПРЯМОГО ВПЛИВУ

Рис. 1.3 Чинники, що визначають стабільність трудового колективу
Джерело: побудовано автором на основі [6, 35]

Чинники, що визначають стабільність трудового колективу можна поділити на: зовнішні фактори прямого впливу (політичні, ресурсні, фінансово-економічні, екологічні, соціально-демографічні, інноваційні, тобто всі ті елементи виробничо-економічного середовища, які не знаходяться всередині організації, а існують за її межами) та внутрішні (організаційно-технічні, економічні, соціальні та психологічні) (рис. 1.3).

Організаційно-технічні чинники безпосередньо пов'язані з функціонуванням технічної структури організації та відбиваються на рівні організації виробництва та праці. Цей рівень характеризується забезпеченням всіх необхідних умов успішного виконання роботи, включаючи наявність необхідного інструментарію, і навіть достатньо робочого устаткування та

інших необхідних елементів. Економічні чинники стабільності є узгодженням фінансових, майнових та економічних інтересів кожного співробітника організації із загальними економічними цілями компанії. Ці чинники спрямовані забезпечення відповідності інтересів співробітників компанії та її загальних економічних стратегій.

Соціальні чинники тісно пов'язані з технічними та економічними аспектами діяльності організації та становлять єдине ціле з ними. Якісне функціонування організації залежить від результатів спільної роботи її персоналу та того, наскільки умови праці сприяють задоволенню матеріальних та духовних потреб працівників.

Здатність компанії конкурувати у динамічному економічному середовищі значно визначаються стабільністю її персоналу. Це основний чинник виробничих ресурсів, який забезпечує досягнення ефективності діяльності організації.

Завдання адміністрації організації, особливо управлінського апарату, полягає у сприянні підготовці та реалізації подальших стратегічних напрямів розвитку. Очевидно, що досягнення поставленої мети потребує значних фінансових та адміністративних ресурсів. Шляхом підготовки освічених та висококваліфікованих кадрів можна підвищити рівень та якість соціальної сфери, економічної та господарської діяльності.

Основні завдання стратегії розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу організацій включають низку напрямків. Це підвищення ефективності виробництва та якості праці, що сприяє стабільному соціально-економічному розвитку організації, прагнення до підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, а також їхнього виходу на міжнародні ринки. Третій напрямок - формування ефективної системи стимулювання на основі результатів праці та компетентності співробітників для зростання конкурентоспроможності та рентабельності виробництва.

Інші завдання включають гарантування певного рівня заробітної плати та соціальних пільг для працівників, забезпечення продуктивної зайнятості та раціоналізація процесів праці [5]. Оптимізація кількості та якості кадрового потенціалу, забезпечення соціально-економічного захисту персоналу та підтримка соціальної згоди в організації також є задачами, що стоять перед нею.

Без належної підготовки персоналу навіть найбільш інноваційні ідеї, сприятливі зовнішні умови та передові технології не принесуть очікуваної ефективності. Людина є ключовим елементом у виробничому процесі будь-якої компанії. Вона є головним стратегічним ресурсом організації та основним фактором у боротьбі за конкурентоспроможність. В рамках однієї галузі різні компанії зазвичай мають схожі можливості розвитку, як використання аналогічних каналів поставок і збуту, доступ до однакових джерел фінансування тощо. Однак, вирішальним фактором, що визначає успіх, є рівень кваліфікації персоналу, а також ступінь його мотивації та залученості. Успішне досягнення стратегічних цілей компанії безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно персонал виконує поставлені перед ним завдання.

В даний час динаміка економічного розвитку змушує організації постійно підвищувати рівень розвитку свого персоналу, щоб уникнути відставання в умовах зростаючої конкуренції та насичення ринку усіма галузями діяльності.

Висновки до розділу 1

Людські ресурси в сучасному управлінні організацією перестали розглядатися тільки як працездатна робоча сила і стали розглядатися як ключовий актив, що включає в себе розвиток та використання інтелекту, емоцій та інших потенційних можливостей працівників.

Управління людськими ресурсами сьогодні все більш орієнтоване на стратегічне планування та розвиток персоналу як ключового чинника конкурентоспроможності організації. Стратегічні моделі управління людськими ресурсами, такі як Гарвардська модель, модель Геста, модель Уорвіка та модель «Best Fit», дозволяють враховувати потреби як організації, так і її працівників. Вони спрямовані на розробку та впровадження стратегій, що враховують стратегічні цілі та завдання компанії, а також забезпечують відповідність політики управління персоналом бізнес-стратегії організації.

Управління персоналом виступає як ключовий елемент загальної системи управління організацією, оскільки ефективне використання та розвиток персоналу безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей компанії. Воно спрямоване на створення сприятливих умов для працівників, забезпечення необхідних ресурсів для виробництва та мотиваційних стимулів, що в свою чергу впливає на результативність та успішність діяльності організації.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Комплексний аналіз соціально-економічних показників та фінансового стану організації

Товариство з обмеженою відповідальністю «Комфі Трейд» (далі – Комфі) є першим мультиканальним ритейлером побутової техніки та електроніки в Україні, лідер за ефективністю в галузі і працює на ринку з 2005 року. На початок 2024 року торговельна мережа представлена 102 магазинами у всіх підконтрольних регіонах країни, що навіть перевищує показник до повномасштабного вторгнення. Компанія незмінно входить до кола найбільших приватних компаній та найбільших платників податків, а також відома репутацією найкращого роботодавця та спеціалізованого роздрібного торговця в країні. Компанія активно працює над тим, щоб забезпечити клієнтам максимальний рівень сервісу під час покупок товарів. Однією з суттєвих конкурентних переваг мережі є високі показники ефективності використання торговельної площі (приблизно \$500 з 1 кв. м, що в 1,5 разів більше, ніж в інших компаніях) [17].

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності організації є 47.43 - Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.

Всього система видів економічної діяльності складається з 23 напрямків, до яких також входять:

«46.43 - Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;

47.41 - Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах;

47.54 - Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах».

Саме ці напрямки визначають спеціалізацію організації як ритейлера галузі побутової техніки та електроніки [25, 31].

У 2005 році мережа Комфі виникла на основі частини Домотехніки. Цей період був дуже сприятливим для розвитку, особливо в сфері роздрібно́ї торгівлі. У зв'язку з нестачею сучасних форматів українського ринку, всі сектори організованої роздрібно́ї торгівлі зростали з неймовірною швидкістю.

У період кризи 2008-2009 років, Комфі виявилася відносно мало заборгованою компанією та використала цей час для активного росту та розширення своєї мережі магазинів. Під керівництвом Станіслава Роніса (засновника мережі), компанія активно впроваджувала нові методи та стратегії, залучаючи до цього експертів з Європи та вдосконалюючи внутрішні процеси. Ці кроки дозволили Комфі перетворитися з регіональної мережі на національного лідера у сфері роздрібно́ї торгівлі електронікою та побутовою технікою. Уже протягом 2010-2011 років Комфі визнавалася лідером за ви торгом на одиницю торгівельної площі серед всіх своїх конкурентів.

Історично Комфі мала значне представництво на Сході України, тому втрата бізнесу в Криму та на Донбасі у 2014-2015 роках стала серйозним ударом для компанії. Фактично, мережа зменшилась на 25% своїх торговельних точок. Крім того, спостерігалась значна девальвація української національної валюти та зниження купівельної спроможності українського населення, особливо в контексті імпортованих товарів, які становили понад 95% ринку електроніки. Незважаючи на це, Комфі вдалося відкрити 17 нових

магазинів вже у 2015 році. Хоча виторг знизився до 4.3 млрд гривень, він відновився до 6 млрд гривень за рік. У цілому, менеджмент мережі відновлював фінансові показники та переглядав стратегію, зосереджуючись на ефективній інтеграції різних каналів продажу та мінімізації витрат для збереження конкурентоспроможності проти онлайн-торгівців [43].

Ще одним великим випробуванням стало повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року. Крім того, що Комфі були змушені частково закрити свої магазини (але до кінця року більшість було відновлено), в 2022 році український ринок електроніки відчутно скоротився, внаслідок чого зазнав значного зниження обсягів продажів та доходів.

Швидке падіння споживчих настроїв, спричиненими невизначеністю щодо майбутнього та високим рівнем інфляції, зумовленої війною в Україні, свідчило про те, що споживачі більше схилилися до збереження грошей, ніж до їх витрат на покупки. За даними Всесвітнього банку, ВВП України скоротився на 29,1% у 2022 році [43]. Це призвело до зростання цін, зниження доходів населення та збільшення безробіття. На початку 2023 року економічні очікування споживачів майже повернулися до передкризового рівня, і готовність до покупок зросла, але цей зріст відбувається з невисокою швидкістю.

Також змінилися мотиви покупки електроніки. Зменшилася частка споживачів, які хочуть оновити повністю працюючий гаджет на більш сучасний, однак зросла доля тих, хто купує новий гаджет як заміну «віджившому» своє життя. Як наслідок, частка примусових покупок ще більше зросла, що непрямо вказує на зниження динаміки продажів. Ураховуючи загальне швидке падіння ринку електроніки, зріс попит на вживану техніку. Це пояснюється багатьма факторами, серед яких зниження реального доходу українців, швидкий стрибок цін на електроніку до 40% у серпні-вересні, низькі очікування щодо економічного зростання, зниження курсу гривні та, як наслідок, зростання цін на імпортні товари, які становлять

значну частку цього ринку [9, 36]. В результаті покупці почали активніше розглядати можливість купівлі вживаних гаджетів замість нових. Серед відомих мереж, таких як Комфі, програми обміну старої техніки на нову, такі як Trade-In, набули все більшої вагомості в 2022 році для конкуренції за клієнтів із платформами торгівлі вживаними товарами, наприклад, OLX. Завдяки співпадінню ринкових і економічних факторів, 2022 рік став для Комфі періодом значного зростання у цьому напрямку.

За результатами 2023 року ринок електроніки зріс на 29% в гривнях у порівнянні з 2022 роком [40]. Готовність українців витратити кошти на покупку побутової техніки та електроніки може свідчити про поліпшення споживчих настроїв, віру в Збройні сили та майбутні перспективи країни, навіть не дивлячись на бойові дії, що продовжуються.

У той же час, підтримка попиту на зарядні станції свідчить про бажання українців захистити себе від можливих перебоїв з електропостачанням в умовах існуючого дефіциту електроенергії у країні. Відключення світла сприяють потребі в акумуляторах, лампах та інших пристроях, що можуть забезпечити додаткове джерело енергії. Крім того, перепади напруги, спричинені знищенням енергетичної інфраструктури, призводять до пошкодження техніки та створюють потребу у заміні обладнання, що допомагає підтримувати попит на електроніку в країні.

До кінця 2023 року практично 91% українських організацій, які припинили свою діяльність через повномасштабне вторгнення, відновили свою роботу. У жовтні лише 9,6% бізнесів перебували у стані припинення діяльності чи ліквідації. Це значне покращення порівняно з ситуацією у червні 2022 року, коли під загрозою закриття чи припинення діяльності перебували 46,8% компаній [49].

У зв'язку із нестабільною ситуацією, компаніям у різних секторах та ринкових сегментах необхідно провести PEST-аналіз для кожної сфери та кожного напрямку ринку окремо, щоб отримати більш достовірні результати.

Особливу увагу потрібно приділити проведенню PEST-аналізу у сфері електронної підприємницької діяльності, що включає реалізацію побутової техніки та електроніки на українському ринку.

Цей аналіз дозволяє детально зрозуміти причинно-наслідкові аспекти ризиків, з якими стикається компанія, та розробити стратегію дій для подальшої її діяльності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

PEST- аналіз ТОВ «Комфі Трейд»

Політичні фактори	Економічні фактори
Військові дії в країні. Нестабільність політичної влади, часта зміна уряду. Зміни в законодавстві, що регулює правила роботи в галузі (прийняття Закону про електронну комерцію). Зміни в експортних та імпорتنих тарифах та регуляціях.	Зростання інфляції. Погіршення стану банківської сфери. Зменшення рівня фактичних доходів населення (зменшення покупної спроможності), підвищення рівня безробіття. Зріст та коливання курсу основних валют. Підвищення цін на техніку у постачальників. Відновлення довоєнного рівня податків. Зменшення ринків збуту (на окупованих територіях).
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
Збільшення вимог споживачів щодо якості надання послуг та сервісу. Збільшення екологічної свідомості.	Популяризація цифрових технологій. Зростання використання штучного інтелекту, автоматизації та

Зміна соціальних цінностей та уподобань споживачів у напрямку підтримки військових.	роботизації у виробництві та обслуговуванні.
Поширення та прийняття цифрової культури серед населення.	Розвиток логістичних компаній.
Зміна в культурних та соціальних практиках, таких як робочі звички, освіта та навчання в онлайн-форматі.	Поширення інтернет-каналів продажів.

Джерело: створено автором

На основі PEST-аналізу ТОВ «Комфі Трейд», можна зробити висновок, що компанія зіштовхується з низкою зовнішніх викликів. Політична нестабільність та військові дії в країні, а також часта зміна уряду, створюють ризики для бізнесу. Зміни в законодавстві, зокрема прийняття Закону про електронну комерцію, а також зміни в експортних та імпорتنих тарифах, вимагають гнучкості та адаптації. Економічні фактори, такі як зростання інфляції, погіршення стану банківської сфери, зменшення доходів населення та підвищення безробіття, впливають на покупну спроможність та можуть зменшити обсяги продажів. Зростання цін на техніку у постачальників та відновлення довоєнного рівня податків також можуть вплинути на вартість виробництва та ціноутворення.

Соціально-культурні зміни, такі як збільшення вимог до якості послуг, екологічна свідомість, підтримка військових, а також зміна соціальних цінностей та уподобань, вимагають від компанії більшої уваги до корпоративної соціальної відповідальності та маркетингової стратегії. Технологічні фактори, такі як популяризація цифрових технологій, зростання використання штучного інтелекту, автоматизації, роботизації та розвиток логістичних компаній, відкривають нові можливості для оптимізації процесів та збільшення ефективності.

Рекомендації для Комфі можуть включати:

1. Розробку стратегії ризик-менеджменту для мінімізації впливу політичних та економічних ризиків.
2. Адаптацію до змін у законодавстві та регуляціях, зокрема в сфері електронної комерції.
3. Зосередження на підвищенні якості продукції та послуг, щоб задовольнити зростаючі вимоги споживачів.
4. Впровадження екологічно чистих технологій та практик.
5. Інвестування в цифрові технології для оптимізації виробництва та покращення сервісу.
6. Розширення інтернет-каналів продажів для компенсації зменшення ринків збуту.

У 2023 році Комфі продемонструвала значний прогрес у своїх стратегічних напрямках. Мережа магазинів розширилася до 102 закладів, що свідчить про стратегічну експансію компанії на ринку побутової техніки. Понад 1 мільярд гривень податків було сплачено до державного бюджету, відображаючи значний обсяг діяльності та вклад у економіку країни [16].

Крім того, онлайн-продажі компанії зросли на понад 70%, перевищуючи 30% від загального обсягу продажів, що свідчить про успішне розширення цифрових каналів збуту та активність клієнтів у віртуальному просторі. Розвиток сервісів доставки, таких як Comfy Delivery, забезпечив швидку та зручну доставку по всій Україні, розширивши географію обслуговування та підвищивши задоволеність клієнтів.

Компанія не лише розвиває свій бізнес, але й активно допомагає українським захисникам та волонтерам. З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, Комфі надала понад 130 мільйонів гривень допомоги. Це включає фінансову підтримку та надання техніки для військових потреб, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності та здатність компанії адаптуватися до складної ситуації в країні.

Далі на основі попереднього аналізу проведемо SWOT-аналіз, в якому висвітлено сильні та слабкі сторони організації, а також виділено основні загрози та можливості розвитку (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Комфі Трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід на ринку. Стійке співробітництво з постачальниками. Стабільна фінансова база. Широкий та різноманітний асортимент товарів. Велика база постійних клієнтів. Висококваліфікований персонал. Репутація компанії як надійного та відповідального партнера.	Постійний конкурентний тиск. Значні витрати на транспортування продукції. Високі митні тарифи на імпорتنі компоненти.
Можливості	Загрози
Розширення асортименту товарів. Підвищення рекламних зусиль. Розширення обслуговування різних груп спожива. Використання передових технологій у роздрібній торгівлі.	Інфляційний тиск. Обмежена купівельна спроможність населення. Поява нових конкурентів. Політичні ризики.

Джерело: створено автором

На підставі SWOT-аналізу Комфі, можна визначити, що компанія має сильні сторони, які можуть сприяти її успіху та розвитку. До таких сильних сторін належать довготривалий досвід на ринку, надійні відносини з

постачальниками, фінансова стабільність, широкий асортимент товарів, велика клієнтська база, кваліфікований персонал та добра репутація. Проте, існують слабкі сторони, такі як конкурентний тиск, високі витрати на логістику та митні тарифи, які можуть ускладнити діяльність компанії. Що стосується можливостей, то компанія може розширити свій асортимент, збільшити рекламні зусилля та впровадити новітні технології для покращення торгівлі. Однак, компанія також стикається з загрозами, такими як інфляція, обмежена купівельна спроможність населення, нові конкуренти та політичні ризики, які можуть негативно вплинути на її стабільність та прибутковість.

Таким чином, для Комфі можна надати наступні рекомендації:

1. Використовувати свої сильні сторони для зміцнення позицій на ринку, зокрема, використання репутації та досвіду для залучення нових клієнтів та партнерів.
2. Мінімізувати витрати на транспортування та митні тарифи через оптимізацію логістичних ланцюгів та пошук альтернативних постачальників.
3. Розширити асортимент товарів, щоб задовольнити зростаючі потреби різних груп споживачів та збільшити ринкову частку.
4. Використовувати передові технології для підвищення ефективності роздрібної торгівлі та покращення досвіду покупців.
5. Розробити стратегії для захисту від інфляційного тиску та політичних ризиків, включаючи фінансове планування та диверсифікацію ринків.

Проведені SWOT та PEST аналізи допомогли оцінити, які саме слабкі сторони та загрози існують для ТОВ «Комфі Трейд». Це також дало можливість визначити, чи компенсують сильні сторони організації існуючі недоліки. Для більш детального розгляду виявлених проблем необхідно проаналізувати загальні дані економічної діяльності організації за останні 3 роки і провести фінансову діагностику ТОВ «Комфі Трейд» в періоді 2021-2023 років (таблиця 2.3, таблиця 2.4).

Фінансові показники ТОВ «Комфі Трейд» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абс. зміна (2022- 2021), +, -	Відн. зміна (2022 - 2021), %	Абс. зміна (2023- 2022), +, -	Відн. зміна (2023- 2022), %
Дохід (тис. грн.)	19795278	16579935	27632364	-3215343	-16.2	+11052429	+67
Чистий прибуток (тис. грн.)	23350	2 001	40302	-21349	-91.4	+38301	+1914
Активи (тис. грн.)	5206971	4030799	6775294	-1176172	-22.6	+2744495	+68.1
Зобов'язанн я (тис. грн.)	4888765	3800185	6412049	-1088580	-22.3	+2611864	+68.7
Кількість працівників (чол.)	3223	3141	4262	-82	-2.5	+1121	+35.7

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних ТОВ «Комфі Трейд» [28, 29, 30]

За період з 2021 по 2022 рік включно ТОВ «Комфі Трейд» відзначилося значним спадом фінансових показників. Головним чинном, це пов'язано з повномасштабним вторгненням, що призвело до закриття магазинів та перебоїв у роботі компанії. Логістична ситуація погіршилася значно у багатьох аспектах. Зокрема, відбулося зростання вартості пального, збільшення тривалості ланцюгів поставок, перенесення складського центру у Львів та зростання вартості послуг логістичних компаній. Ці проблеми ще більше загострилися восени, коли почалися активні напади на критичну інфраструктуру. Загальний дохід компанії скоротився з 19 795 278 тис. грн у

2021 році до 16 579 935 тис. грн у 2022 році, що є зниженням на 3 215 343 тис. грн або 16.2%. Чистий прибуток також зменшився з 23 350 тис. грн у 2021 році до 2 001 тис. грн у 2022 році, що складає негативний зворотний приріст на 21 349 тис. грн або 91.4% (рис. 2.1.).

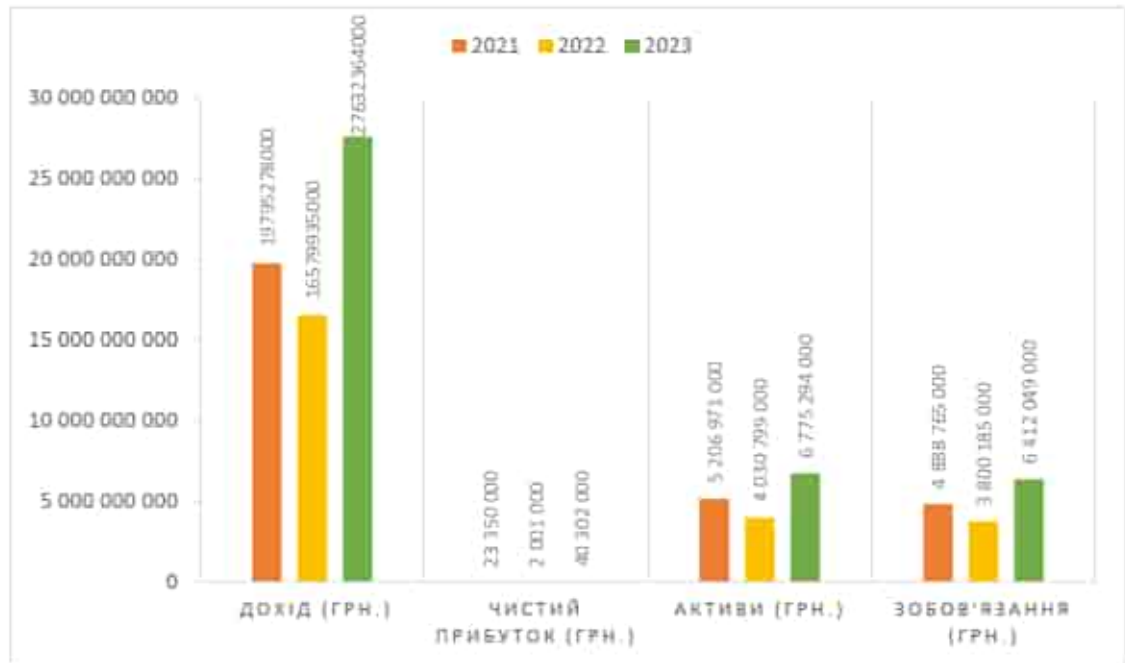


Рис. 2.1 Динаміка фінансових показників ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Комфі Трейд» [28, 29, 30]

Активи компанії знизилися на 1 176 172 тис. грн або 22.6%, з 5 206 971 тис. грн у 2021 році до 4 030 799 тис. грн у 2022 році. Зобов'язання також зменшилися на 1 088 580 тис. грн або 22.3%, до 3 800 185 тис. грн у 2022 році.

У другому періоді, з 2022 по 2023 рік, компанія, навпаки, показала значний ріст фінансових показників. ТОВ «Комфі Трейд» успішно відновила і навіть розширила свою діяльність після перебоїв, пов'язаних із початком війни. Дохід зріс на 11 052 429 тис. грн або 67%, до 27 632 364 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Чистий прибуток також зріс на 38 301 тис. грн або 1914%, до 40 302 тис. грн у 2023 році.

Активи компанії також значно зросли на 2 744 495 тис. грн або 68.1%, до 6 775 294 тис. грн у 2023 році, а зобов'язання зросли на 2 611 864 тис. грн або 68.7%, до 6 412 049 тис. грн у 2023 році.

Кількість працівників у 2023 році також зросла порівняно з попередніми роками (від 3223 у 2021 році до 4262 у 2023 році), що може свідчити про розширення діяльності компанії та інвестиції у людський капітал.

Показники відновлення діяльності компанії протягом 2022-2023 років свідчать про успішність розвитку компанії та її здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах. ТОВ «Комфі Трейд» зазнала значного спаду у 2022 році, як і більшість українських компаній у цей період, але їй вдалося відновити своє фінансове положення та показати вражаючий зріст вже у 2023 році.

Таблиця 2.4

Фінансові показники ТОВ «Комфі Трейд» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абс. зміна (2022- 2021), +, -	Відн. зміна (2022- 2021), %	Абс. зміна (2023- 2022), +, -	Відн. зміна (2023- 2022), %
Основні засоби (тис. грн.)	528964	387585	618649	-141379	-26.7	+231064	+59.6
Дебіторська заборгованість (тис. грн.)	731551	424950	859976	-306601	-41.9	+435026	+102.4
Кредиторська заборгованість (тис. грн.)	129765	122164	135636	-7601	-5.9	+13472	+11
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн.)	1957672	1286606	1686893	-671066	-34.3	+400287	+31

Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	19795278	16579935	27632364	-3215343	-16.2	+11 52429	+66.7
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	15966115	13124646	22303991	-2841469	-17.8	+9179345	+70
Власний капітал (тис. грн.)	4000	4000	4000	0	1	0	1
Оборотні активи (тис. грн.)	1792150	1757724	3245679	-34426	-1.9	+1487955	+84.7
Необоротні активи (тис. грн.)	75806	50723	41650	-25083	-33.1	- 9073	-17.9

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних ТОВ «Комфі Трейд» [28, 29, 30]

За цей період компанія також успішно збільшила значення основних засобів на 59.6%, порівняно із попереднім 2022 роком, що вказує на розвиток виробничих потужностей. Подальше зростання оборотних активів на 84.7% також свідчить про активізацію бізнесу. Можна також відзначити позитивну динаміку у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції на 66.7%, за рахунок ефективної маркетингової стратегії та зростання попиту на товари компанії.

Загальний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на значні зміни у фінансовому стані компанії протягом трьох років. За три роки спостережень, дебіторська заборгованість з 731,551 тис. грн. у 2021 році впала до 424,950 тис. грн. у 2022 році, відображаючи велику втрату у величчині 306,601 тис. грн. Це означає спад на 41.9%. Однак у наступному році, 2023,

дебіторська заборгованість стрімко зросла до 859,976 тис. грн., що є вражаючим підвищенням на 102.4%, або на 435,026 тис. грн., порівняно з 2022 роком. Щодо кредиторської заборгованості, вона також мала зміну протягом періоду. З 129,765 тис. грн. у 2021 році, цей показник зменшився до 122,164 тис. грн. у 2022 році, що становить втрату 7,601 тис. грн. або 5.9%. Проте в 2023 році кредиторська заборгованість зросла до 135,636 тис. грн., показавши збільшення на 13,472 тис. грн. або 11% порівняно з 2022 роком. Значний зріст дебіторської заборгованості у 2023 році вказує на більш активні торгові операції. Невелике, у порівнянні, зростання кредиторської заборгованості, свідчить про зміну умов постачання або стратегії управління фінансами компанії.

Щодо власного капіталу, він залишався стабільним протягом років без змін. У ТОВ «Комфі Трейд» стійка фінансова позиція, що є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів.

За період з 2021 по 2022 рік спостерігалось різке зменшення грошових ресурсів на 34.3%, що склало -671 066 тис. грн. Однак у 2023 році, навпаки, різке їх зростання на 31%, що становить +400 287 тис. грн. Такі зміни відображають стратегічні рішення щодо інвестицій, керування оборотними коштами та ліквідністю компанії. У 2022 році компанія збиралась реалізовувати багато стратегічних проєктів: розвиток клієнтської доставки, онлайн-платформи, мобільного застосунку, різних бекових платформ, процесів. Також планувала відкривати нові магазини, і в разі ефективності формату Comfy-Точок – розширювати їхню географію та йти в малі міста. Наразі це все неактуально. Наразі це бюджет виживання, у першу чергу, стабілізації.

Аналіз собівартості реалізованої продукції свідчить про значне коливання цього показника протягом вказаного періоду. З 2021 по 2022 рік спостерігається відносно помірне зменшення на 17.8%, що становить -2 841 469 тис. грн. Однак у 2023 році спостерігається величезне зростання на 70%,

досягнувши рекордні +9 179 345 тис. грн. Це свідчить про значні зміни в виробничому процесі, такі як введення нових технологій, розширення асортименту продукції та зміни в умовах поставок та ціноутворення. Такі коливання в собівартості продукції є ключовими показниками для фінансового здоров'я компанії, оскільки вони безпосередньо впливають на її прибутковість та конкурентоспроможність на ринку. Послідовність змін у цьому показнику вимагає уважного аналізу та стратегічного планування з метою оптимізації виробничих процесів, управління витратами та максимізації прибутковості продукції.

За допомогою фінансових показників компанії можна розрахувати показники рентабельності і прослідкувати за ними у динаміці (табл.2.5).

Рентабельність активів (ROA) вказує на ефективність використання загальних активів компанії для генерації прибутку. Обчислюється як відношення чистого прибутку до загальних активів компанії за формулою 2.1 і виражається у відсотках:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$ROA_{2021} = \frac{23,350}{5,206,971} \times 100\% = 0.45\%$$

$$ROA_{2022} = \frac{2,001}{4,030,799} \times 100\% = 0.05\%$$

$$ROA_{2023} = \frac{40,302}{6,775,294} \times 100\% = 0.6\%$$

Рентабельність активів (ROA) в 2023 році суттєво зросла до 0.6%, порівняно з 0.05% у 2022 році, що є зростанням на 1100%. У 2021 році ROA складала 0.45%, що свідчить про її зменшення на 0.5% у 2022 році.

Наступний показник, рентабельність власного капіталу (ROE), відображає дохідність власного капіталу компанії та рівень доходу, який генерується для акціонерів на основі їхньої інвестиції. Обчислюється як

відношення чистого прибутку до власного капіталу компанії, виражене у відсотках, за формулою 2.2:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\% \quad (2.2)$$

$$ROE_{2021} = \frac{23,350}{4,000} \times 100\% = 583.75\%$$

$$ROE_{2022} = \frac{2,001}{4,000} \times 100\% = 50.03\%$$

$$ROE_{2023} = \frac{40,302}{4,000} \times 100\% = 1007.55\%$$

Аналіз рентабельності власного капіталу (ROE) за останні 3 роки показує значне зростання цього показника з 2021 року до 2023 року, що свідчить про покращення в ефективності використання власного капіталу для генерації прибутку. ROE значно зросла з 2021 року (583.75) до 2023 року (1007.55), це є результатом ефективного управління ресурсами та підвищення прибутковості проектів. Відносно низький показник ROE в 2022 році (50.03) вказує на тимчасові труднощі та менш ефективне використання власного капіталу в цьому році порівняно з іншими періодами.

Рентабельність продажів відображає відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції, за формулою 2.3:

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100\% \quad (2.3)$$

$$\text{Рентабельність продажів у 2021 році} = \frac{23,350}{19\,795\,278} \times 100\% = 0.12\%$$

$$\text{Рентабельність продажів у 2022 році} = \frac{2,001}{16\,579\,935} \times 100\% = 0.012\%$$

$$\text{Рентабельність продажів у 2023 році} = \frac{40,302}{27\,632\,364} \times 100\% = 0.15\%$$

Рентабельність продажів за 2021 рік склала 0.12%, але у 2022 році цей показник стрімко зменшився до 0.012%, вказуючи на серйозне погіршення ефективності виробничого процесу аж на 90%. Це було тривожним сигналом для компанії і вимагало уваги керівництва щодо аналізу та вдосконалення виробничих процесів. Однак у 2023 році рентабельність продажів відновилася

і суттєво зросла до 0.15%, що може свідчити про ефективні заходи, прийняті компанією. Порівняно з попереднім роком, це зростання становить надзвичайно високі 115%. Такий ріст рентабельності продажів вказує на позитивну динаміку в фінансовій діяльності компанії та підкреслює її здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.5

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Комфі Трейд» в 2021-2023
рр.

Показник	2021	2022	2023	Абс. змiна (2022- 2021), +, -	Вiдн. змiна (2022- 2021), %	Абс. змiна (2023- 2022), +, -	Вiдн. змiна (2023- 2022), %
Рентабельність активів (ROA), %	0.45	0.05	0.6	-0.5	-88.9	+0.55	+1100
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	583.75	50.03	1007.5	-533.72	-91.4	+957.52	+1913.9
Рентабельність продажів, %	0.12	0.01	0.15	-0.12	-90	+0.14	+1150

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Комфі Трейд» [28, 29, 30]

За наявними даними, можна розрахувати та порівняти показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» за останні 3 роки і зробити висновки щодо платоспроможності компанії (табл. 2.6).

Фінансова автономія визначається як спроможність компанії фінансувати свою діяльність та розвиток з власних джерел без необхідності

привертання додаткового зовнішнього капіталу. Розрахунок буде за формулою 2.4:

$$\text{Фінансова автономія} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$\text{Фінансова автономія для 2021 р} = \frac{4000}{5\,206\,971} \times 100\% = 0.077\%$$

$$\text{Фінансова автономія для 2022 р} = \frac{4000}{4\,030\,799} \times 100\% = 0.099\%$$

$$\text{Фінансова автономія для 2023 р} = \frac{4000}{6\,775\,294} \times 100\% = 0.059\%$$

Таблиця 2.6

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» в 2021-2023 рр., частка одиниці

Показник	2021	2022	2023
Фінансова автономія	0.077	0.099	0.059
Поточна ліквідність	0.367	0.463	0.51
Абсолютна ліквідність	0.26	0.34	0.4

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Комфі Трейд» [41, 42, 43]

У 2023 році фінансова автономія становила близько 0.059%, що вище, ніж у 2021 та 2022 роках, де вона складала відповідно 0.077% і 0.099%. Це може вказувати на певне покращення фінансової стабільності компанії в останньому році. Проте, загалом, рівень фінансової автономії залишається досить низьким, що може вимагати уваги до стратегії фінансового управління та планування.

Щодо поточної ліквідності, це показник, який відображає спроможність компанії виплатити свої поточні зобов'язання за короткостроковими засобами. Даний показник розраховується за формулою 2.5:

$$\text{Поточна ліквідність} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Зобов'язання}} \quad (2.5)$$

$$\text{Поточна ліквідність для 2021 року} = \frac{1\,792\,150}{4\,888\,765} = 0.367$$

$$\text{Поточна ліквідність для 2022 року} = \frac{1\,757\,724}{3\,800\,185} = 0.463$$

$$\text{Поточна ліквідність для 2023 року} = \frac{3\,245\,679}{6\,412\,049} = 0.51$$

За аналізований період рівень поточної ліквідності підвищувався. У 2021 році він становив 0.367, а в 2022 році зріс до 0.463. Протягом цих двох років відбувалося значне покращення в ліквідності компанії. У 2023 році цей показник подальше зростав на до 0.51. Це вказує на те, що компанія мала достатньо оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань протягом всього аналізованого періоду. Підвищення поточної ліквідності свідчить про позитивні тенденції в управлінні оборотними активами та ефективне фінансове планування компанії.

Абсолютна ліквідність визначається як співвідношення грошових активів, які можна швидко конвертувати в готівку або використати для виплати поточних зобов'язань. Основними грошовими активами для розрахунку абсолютної ліквідності є готівка, банківські вклади та легко конвертовані цінні папери. Даний показник розраховується за формулою 2.6:

$$\text{Абсолютна ліквідність} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

$$\text{Абсолютна ліквідність (2021)} = \frac{1\,957\,672}{4\,888\,765} = 0.4$$

$$\text{Абсолютна ліквідність (2022)} = \frac{1\,286\,606}{3\,800\,185} = 0.34$$

$$\text{Абсолютна ліквідність (2023)} = \frac{1\,686\,893}{6\,412\,049} = 0.26$$

Протягом розглянутого періоду 2021-2023 років, абсолютна ліквідність компанії знижувалась. У 2021 році цей показник становив приблизно 0.4, що є відносно високим рівнем ліквідності. Проте в 2022 році він впав до 0.34, що вказує на зменшення доступної готівки та інших легко ліквідованих активів у порівнянні зі зобов'язаннями. У 2023 році абсолютна ліквідність додатково скоротилась до 0.26, це свідчить про подальше погіршення спроможності компанії швидко погасити свої поточні зобов'язання за допомогою готівки або легко ліквідованих активів. Це може становити ризик для фінансової стабільності компанії, і вимагає уважного управління її фінансовими ресурсами та стратегічного планування.

Загальний аналіз фінансових показників компанії вказує на різницю у її фінансовому стані протягом періоду з 2021 по 2023 рік. Рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) і рентабельність продажів є важливими показниками, які відображають ефективність використання ресурсів та здатність компанії до генерації прибутку.

У 2023 році відбулися наступні зміни у порівнянні з попереднім роком:

1. Рентабельність активів (ROA) зросла з 0.05% у 2022 році до 0.6% у 2023 році.
2. Рентабельність власного капіталу (ROE) також показала значний ріст, з 50.03% у 2022 році до 1007.55% у 2023 році.
3. Рентабельність продажів зросла з 0.012% у 2022 році до 0.15% у 2023 році.
4. Поточна ліквідність збільшилася з 0.463 у 2022 році до 0.51 у 2023 році.
5. Абсолютна ліквідність зменшилася з 0.34 у 2022 році до 0.26 у 2023 році.

Було зафіксовано позитивну динаміку у більшості показників, зокрема рентабельності активів, власного капіталу і продажів, а також у поточній

ліквідності. Однак абсолютна ліквідність зменшилася, що може вказувати на зміни у структурі активів чи управління готівкою.

Щодо показників у 2022 році, було зафіксовано загальний спад, що вказує на труднощі та виклики, з якими компанія зіткнулася у цьому періоді, переважаючи, через вплив зовнішніх факторів.

Протягом 2023 року Комфі, продемонструвала вражаючий розвиток, відкривши 21 новий магазин і два регіональних склади, що також сприяло створенню 1190 нових робочих місць. Це відбулося в контексті загальних інвестицій у різні проекти, обсяг яких перевищив 280 млн гривень. За 2023 рік компанії вдалося майже відновити довоєнні показники продажів – 95% порівняно із 2021 роком. Завдяки цьому сталому росту, компанія привернула понад 1 млн нових клієнтів, розширила обсяги продажів та сплатила рекордну суму податків, що перевищує 1 млрд гривень, що на третину більше, ніж у 2022 році [16].

У своєму стрімкому розвитку Комфі також підкреслила зростання офлайн-мережі до 102 магазинів та збільшення частки онлайн-продажів. Крім того, компанія активно розвиває сервіси доставки, а також підтримує військових і волонтерів, спрямовуючи понад 130 млн гривень на цільові заходи. Ці показники свідчать про те, що COMFY займає лідируючі позиції на ринку, що підтверджується не лише числовими даними, але й рядом престижних нагород та визнань. У 2023 році Комфі та її генеральний директор Ігор Хижняк отримали кілька нагород, підтверджуючи їхню успішну діяльність у сегменті роздрібної торгівлі. Ігор Хижняк став переможцем у номінаціях «Персона року в ритейлі» на RAU Awards та «CEO року» на HR Pro Awards, підкреслюючи його визнання як впливового лідера в галузі. COMFY також був визнаний переможцем у номінаціях «Ритейлер року в сегменті побутової техніки, електроніки та гаджетів» на RAU Awards та «Brand Experience» на X-Ray Marketing Awards 2023, відзначаючи їхній високий стандарт обслуговування та якість товарів. Крім того, COMFY став фіналістом

у номінації «Роздрібна торгівля» на Effie Awards Ukraine 2023, підкреслюючи їхню роль у наданні вигідних пропозицій для споживачів [1, 2].

2.2. Оцінка впливу управління персоналом на економічні показники організації

У 2022 році Комфі зайняла 24-е місце у рейтингу найкращих роботодавців України за версією Forbes Україна та Work.ua [8].

У 2023 році значно скоротилася кредиторська заборгованість компанії за розрахунками з оплати праці, знизившись з 149 232.00 грн до 103 653.00 грн. (приблизно 30%). Також протягом 2023 року відбулося значне збільшення витрат на оплату праці, що становить важливий аспект у фінансовій діяльності компанії. За цей період витрати на оплату праці зросли з 894 013.00 грн до 1 274 012.00 грн, або на 42.5%, що складає значну частку в загальних операційних витратах [28, 29]. У 2022 році вони становили 16.5% від загальних операційних витрат, тоді як у 2023 році цей показник збільшився до 23.6%.

А вже у 2024 році компанія створила рекордні 1190 нових робочих місць.

Досягнення таких успіхів не можливе без ефективної організації структури управління персоналом.

У 2021 році кількість працівників компанії складала близько 3223 осіб. Структура управління була організована за лінійно-функціональним принципом, з поділом персоналу на функціональні департаменти під керівництвом лінійних менеджерів. В департаментах були створені відділи або служби, в середині яких можуть діяти окремі команди. У компанії діють такі відділи, як відділ управління роздрібною торгівлею, закупівлею, логістикою, маркетингом, фінансами, а також відділ контролю і аналізу. На чолі

департаментів були призначені директори, що разом складають раду директорів під керівництвом генерального директора.

В 2022 році штат персоналу було суттєво скорочено. Так, в перший місяць війни кількість працівників була зменшена на третину до 3141 осіб. Однак, кількість персоналу почала поступово відновлюватися, поштовхом також стало відкриття більш ніж 20 нових магазинів у 2023 році, і вже на момент кінця року чисельність працюючих становила близько 4262 осіб. Зараз кількість співробітників налічує приблизно 4,5 тис. осіб.

За останніми даними можна проаналізувати структуру трудових ресурсів ТОВ «Комфі Трейд» (табл. 2.7, рис.2.2).

Таблиця 2.7

Структура трудових ресурсів ТОВ «Комфі Трейд»

Показники	Чисельність, осіб
	2023-2024 рр.
Усього середньоспискова чисельність працівників, у т.ч.	4453
Співробітники офісу	560
Співробітники магазинів	3071
Співробітники складів	337
Співробітники контакт-центру	224
Співробітники Comfy-Delivery	261

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «Комфі Трейд» [17]

Такий розподіл чисельності працівників свідчить про значний обсяг діяльності компанії в різних напрямках, що включає не лише роботу в магазинах (кількість працівників в яких складає найбільшу частку серед усіх співробітників, приблизно 70%), а й важливі функції, такі як управління складами, виклики контакт-центру та доставка товарів. Особливістю Комфі є

те, що контакт-центр компанії зовсім не використовує автоматизованих робіт, тому якщо клієнт потребує консультації, він завжди отримує відповіді на всі питання саме у консультанта.

За період з 2022 по 2023 рік включно намітилася тенденція скорочення працівників, зайнятих у всіх сферах діяльності. Загалом в Україні чисельність працівників на початок 2023 року порівняно з початком 2022 скоротилася з 244 тис.осіб до 214 тис.осіб, або на 13,82% [19].

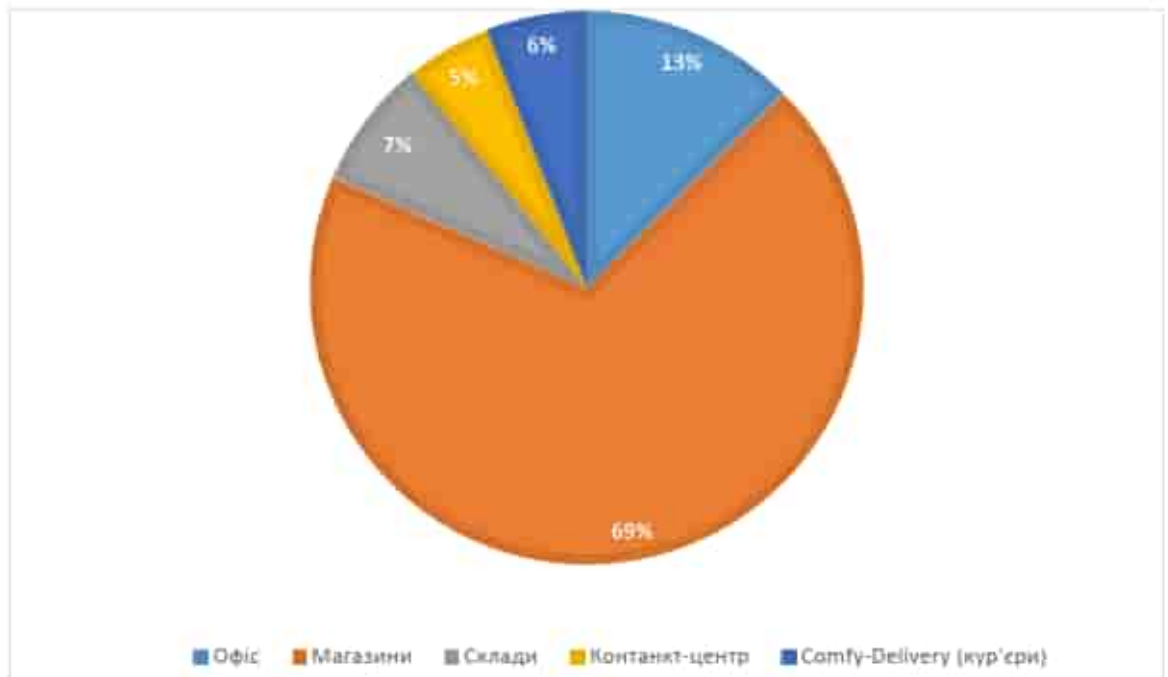


Рис. 2.2 Структура співробітників ТОВ «Комфі Трейд» за 2022-2023 рр.
Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Комфі Трейд» [17]

У категорії малих підприємств, де встановлено чисельність 10-49 осіб персоналу та до яких належать філії Комфі, на Одещині тенденція виглядає навіть тривожнішою. Скорочення за оглянутий період становило 23,13%, що набагато вище, ніж у середньому по Одеській області та загалом по Україні.

Кількість найнятих працівників у 2023 році у сфері торгівлі та послуг становила 21,96% від загальної кількості найнятих за різними видами діяльності в Одеській області. Відтік працівників з усіх сфер діяльності обумовлений мобілізацією та виїздом за кордон великої кількості громадян.

Забезпечення безперебійної роботи у сфері торгівлі та послуг має дуже важливе соціальне значення, оскільки забезпечує задоволення попиту населення у найнеобхідніших побутових потребах.

Проведене в Одеській області опитування серед організацій за прогнозом труднощів у підборі кадрів на 2024 рік показало, що лише 18,3% керівників організацій не очікують труднощів із підбором та наймом кадрів. Проте питома вага негативних очікувань становить близько 70% [19]. Невпевненість керівництва підприємств здатності забезпечення кадрової стабільності гальмує роботу організацій та галузі в цілому, але дозволяє прогнозувати розвиток та модернізацію.

За 2022-2023 роки відбулися кардинальні зміни у структурі труднощів у підборі працівників. Згідно зі статистичними даними по Україні загалом за 2023 рік 37,5% роботодавців мали проблеми з наймом в Україні.

Головні причини: загальне посилення дефіциту кадрів, що склало 26,7% загальних труднощів із підбором працівників, рядок мобілізації та небажання офіційно оформлятися – 25,5%, рядок нестачі кваліфікованих претендентів – 17,8%, відсутність у кандидатів необхідних документів 6,1 (рис. 2.3). Отже, з-поміж можливих потенційних кандидатів на працевлаштування майже половина не відповідає вимогам самих підприємств, а також юридичним вимогам.



Рис. 2.3. Труднощі з підбором працівників у 2023 році

Джерело: побудована автором на основі даних Державної служби зайнятості [19]

У ритейлі у січні 2023 року на кожну вакансію припадало п'ять кандидатів, проте за рік цей показник скоротився до двох осіб (рис. 2.4).

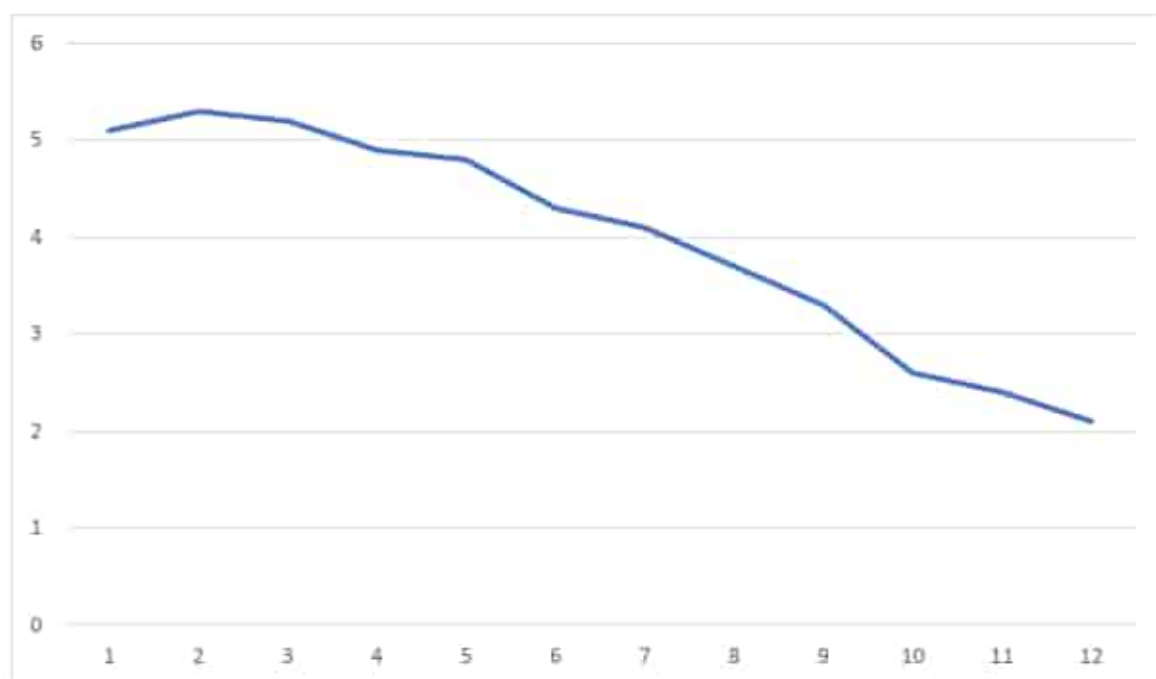


Рис. 2.4. Кількість претендентів на одну вакансію у ритейлі в 2023 році

Джерело: побудована автором на основі даних Forbes: Дефіцитна робота [7]

Малі підприємства, до яких належать філії Комфі, мають свої особливості в кадровому складі, а тому в умовах, що склалися, несуть величезне навантаження.

Віковий склад працівників в середньому складає 22-25 років. Ця категорія найуразливіша, тому що не має багатьох критеріїв, згідно з якими здійснюється набір кадрів. Крім того, саме дана категорія найбільше схильна до зміни робочих місць, тому тягне за собою плінність кадрів, а тому й необхідність безперервного пошуку кандидатів.

Спостерігається нестача кандидатів у напрямках, де потрібні чоловіки призовного віку (в основному працівники складів і кур'єри). «Минулого року в Комфі створили 1190 нових робочих місць. Команди нових магазинів вдалося легко створити, а от закривати позиції на складі та в доставці стало в рази складніше», найважче знайти комірників і вантажників [16].

Станом на 10 квітня 2024 року в Комфі працювало 4518 працівників, з яких 1793 підлягали мобілізації, а 105 осіб було заброньовано. У компанії додали, що броні отримали 2,3% загальної штатної чисельності або 5,9% кількості співробітників, що підлягають мобілізації [24]. Це досить невеликий показник.

Вся ця ситуація призводить до збільшення частки жінок у персоналі. Проте чоловіків, особливо у галузях, які потребують фізичної праці та специфічних навичок, складно замінити.

Станом на 2023 рік жінки становили 50,4% усіх зайнятих у країні. Також на особливу увагу заслуговують групи «Інваліди» - 4% та «Ветерани» - 0,8%, які мають тенденцію до збільшення (рис.2.5). Дві останні групи є дуже важливими, оскільки на їх адаптацію, навчання та пільги держава здійснює фінансування. Крім того, у податковому законодавстві передбачені суттєві пільги для цих категорій працівників, що зрештою знижує фінансове навантаження і на саме підприємство.

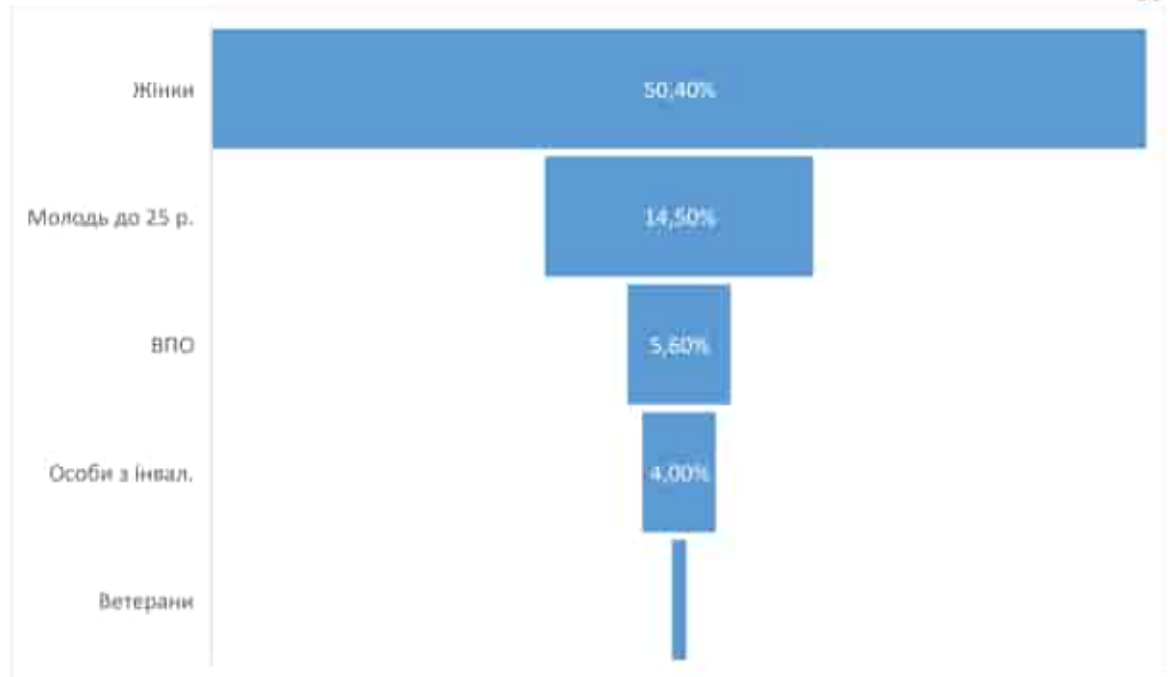


Рис. 2.3. Найм працівників окремих груп у відсотках до загальної кількості найму у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби зайнятості [19]

Таким чином, компанії змушені шукати рішення для залучення та утримання кваліфікованих чоловічих кадрів та зниженню плинності кадрів, що є важливим фактором у забезпеченні ефективності та успіху компанії на сьогоднішній день.

За останні роки в Україні спостерігається загальна криза у кадровій системі, що виявляється у скороченні чисельності працівників у різних галузях діяльності. За період з 2022 по 2023 рік включно кількість працівників в Україні зменшилася на 13,82% [19]. Проблеми з наймом працівників ускладнюються загальним посиленням дефіциту кадрів, мобілізацією та небажанням офіційно оформлятися. Також відзначається нестача кваліфікованих претендентів та відсутність необхідних документів у кандидатів, що ускладнює процес підбору персоналу.

У компанії Комфі також спостерігаються виклики в області кадрової політики. Незважаючи на створення рекордної кількості нових робочих місць

у 2024 році (1190 нових позицій), важкість закриття вакансій підвищується. Зростаюча складність закриття вакансій у компанії Комфі впливає на загальну ефективність організації та може мати негативні наслідки для бізнесу. По-перше, недостатнє число працівників може призвести до перевантаження існуючих співробітників, що збільшить ризик вигорання та знизить їх продуктивність. Відкриті вакансії можуть також призвести до збільшення строків виконання проектів і обслуговування клієнтів, що може негативно позначитися на репутації компанії та втраті довіри споживачів. Ці виклики змушують компанію переглядати свою стратегію залучення та утримання персоналу, шукати нові шляхи мотивації та утримання працівників, а також інвестувати у розвиток талантів та навички свого персоналу. Тільки шляхом ефективного управління кадрами компанія може забезпечити свою стійкість і успіх у довгостроковій перспективі навіть в умовах економічної нестабільності.

Висновки до розділу 2

Ефективне управління персоналом та стабільність кадрового потенціалу є ключовими для успіху будь-якої організації. Управління кадровими ризиками, які включають внутрішні та зовнішні фактори, є важливим для забезпечення сталого розвитку компанії. ТОВ «Комфі Трейд» продемонструвало здатність адаптуватися до складних умов, зберігаючи фінансову стабільність навіть у часи кризи. Збільшення доходів та активів у 2023 році свідчить про ефективність стратегій компанії.

Проблеми з підбором та утриманням персоналу, які виникають через зростання активності на ринку праці, підкреслюють необхідність розробки ефективної кадрової політики. Структура управління персоналом, заснована

на лінійно-функціональному принципі, дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни, але вимагає постійної адаптації та вдосконалення.

Кадрова безпека є важливою частиною стратегічного управління, яка сприяє стабільності та успіху компанії в динамічному бізнес-середовищі. Збільшення кількості нових робочих місць у 2024 році відображає позитивні тенденції розвитку для «Комфі Трейд», однак також зазначає потребу в посиленні управління кадровими ризиками та поліпшенні кадрової політики для подальшого прогресу.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Розробка комплексної програми оптимізації управління персоналом

Розробка комплексної програми оптимізації управління персоналом для ТОВ «Комфі Трейд» вимагає всебічного підходу, який починається з глибокого аналізу існуючих процесів та систем. Це означає, що потрібно детально вивчити як працює нинішня система управління персоналом, включаючи методи найму, оцінки, навчання та розвитку співробітників. Наприклад, якщо виявлено, що процес найму є тривалим та складним, можна розглянути впровадження автоматизованих систем для спрощення та прискорення цього процесу.

Важливо визначити ключові бізнес-цілі компанії та розробити стратегію управління персоналом, яка б допомогла їх досягти. Це може включати в себе створення програм розвитку лідерства для підготовки майбутніх керівників, або розробку системи винагород, яка б мотивувала співробітників досягати високих результатів.

Також важливо врахувати потреби та очікування співробітників, щоб забезпечити їх задоволеність та лояльність. Це може включати проведення опитувань серед персоналу для з'ясування їхніх бажань та потреб, а також створення програми здоров'я та благополуччя для підтримки фізичного та психологічного здоров'я співробітників.

Завершальним етапом є впровадження програми та моніторинг її ефективності. Це включає в себе регулярний збір даних та аналіз результатів, щоб вчасно вносити корективи та покращення. Використання сучасних

технологій, таких як аналітика даних та машинне навчання, може допомогти в отриманні глибших інсайтів та прогнозуванні тенденцій, що, в свою чергу, сприятиме більш ефективному управлінню персоналом.

Враховуючи недосконалість системи найму персоналу та методів найму в ТОВ «Комфі Трейд», можливо розглянути впровадження автоматизованих систем, які б спростили та прискорили процес. Однією з таких систем може бути платформа для відбору кандидатів, яка використовує алгоритми машинного навчання для аналізу резюме та відбору найбільш підходящих кандидатів на основі встановлених критеріїв. Це може включати аналіз ключових слів, досвіду роботи, навичок та освіти.

Іншою системою є програмне забезпечення для відео-інтерв'ю, яке дозволяє проводити інтерв'ю з кандидатами дистанційно, зберігаючи записи для подальшого аналізу та оцінки. Це не тільки економить час, але й дозволяє керівникам відділу HR більш гнучко підходити до процесу найму.

Також можна впровадити систему управління кандидатами (Applicant Tracking System, ATS), яка автоматизує процес відстеження статусу кандидатів на різних етапах найму, від подачі заявки до прийняття на роботу [42, 48]. ATS може інтегруватися з іншими HR-системами та надавати аналітику для покращення процесів найму.

Додатково, системи оцінки навичок можуть бути корисними для автоматичного тестування технічних або професійних навичок кандидатів. Це дозволяє швидко визначити, чи відповідає кандидат вимогам посади, що значно скорочує час на прийняття рішень.

Впровадження цих автоматизованих систем може значно покращити ефективність процесу найму, зменшити людський фактор та помилки, а також забезпечити більш об'єктивний та справедливий підхід до відбору кандидатів. Важливо, щоб ці системи були інтегровані з існуючою HR-інфраструктурою та адаптовані до специфіки компанії ТОВ «Комфі Трейд».

Витрати на розробку та створення автоматизованих систем для оптимізації управління персоналом можуть значно відрізнятися залежно від складності, функціональності та індивідуальних вимог компанії Комфі. Ось приблизні оцінки витрат:

- платформа для відбору кандидатів: розробка такої платформи може коштувати від декількох тисяч до десятків тисяч доларів, залежно від складності алгоритмів та інтеграції з іншими системами [10];
- програмне забезпечення для відео-інтерв'ю: вартість розробки може починатися від 1000 доларів, але зазвичай йдеться про більш значні суми в десятки, іноді і в сотні тисяч доларів [15];
- система управління кандидатами (ATS): вартість розробки ATS може варіюватися від простих рішень за кілька тисяч доларів до складних систем, які можуть коштувати десятки тисяч доларів;
- системи оцінки навичок: витрати на створення таких систем можуть бути різними, в залежності від обраної технології та обсягу необхідних функцій, але зазвичай вони також вимагають значних інвестицій.

Ці цифри є орієнтовними та можуть змінюватися в залежності від конкретних вимог та ринкової ситуації. Рекомендується провести детальний аналіз потреб компанії та отримати комерційні пропозиції від розробників програмного забезпечення, щоб отримати точнішу оцінку витрат.

Вартість впровадження різних систем для оптимізації управління персоналом може значно варіюватися залежно від обраного рішення, розміру компанії та специфічних потреб. Оскільки конкретні ціни можуть змінюватися, наведені нижче цифри слід розглядати як приблизні оцінки (таблиця 3.1):

Вартість впровадження систем для оптимізації управління персоналом

Система	Орієнтовна вартість
Платформа для відбору кандидатів	Від \$500 до \$5000 на місяць
Програмне забезпечення для відео-інтерв'ю	Від \$100 до \$400 на місяць за користувача
Система управління кандидатами (ATS)	Від \$250 до \$1500 на місяць
Системи оцінки навичок	Від \$300 до \$2500 на місяць

Джерело: Складено автором на основі даних [13, 14, 18, 38]

Оцінюючи різні системи для оптимізації управління персоналом, можна використовувати наступну таблицю для порівняння їх переваг, недоліків та загальної оцінки за бальною шкалою від 1 до 10, де 10 - найкращий вибір для впровадження в ТОВ «Комфі Трейд» (таблиця 3.2).

За результатами оцінки, система управління кандидатами (ATS) видається найкращим варіантом для впровадження в Комфі, оскільки вона надає широкі можливості для автоматизації процесу найму та управління великою кількістю кандидатів, що є важливим для компанії з великим обсягом рекрутингових завдань.

ATS також можуть надавати менеджерам рекомендації щодо проведення співбесід та відбору, а також полегшити процес співбесід. Рекрутери можуть зберігати в системі протоколи співбесід, короткі нотатки та рейтинги кандидатів. Деякі системи навіть пропонують біометричні інструменти, такі як аналіз голосу та розпізнавання облич, для підтвердження особистості інтерв'юємого та допомоги в підрахунку балів. Більше того, деякі системи пропонують інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, які можна інтегрувати зі сторонніми технологіями підбору персоналу, створюючи тим самим розширені екосистеми набору та відбору.

Вартість впровадження систем для оптимізації управління персоналом

Назва системи	Переваги	Недоліки	Оцінка
Платформа для відбору кандидатів	Автоматизація процесу відбору, підвищення швидкості та якості найму	Можливість втрати персонального підходу до кандидатів	8
Програмне забезпечення для відео-інтерв'ю	Зручність проведення інтерв'ю, економія часу та ресурсів	Технічні проблеми, залежність від якості інтернет-з'єднання	7
Система управління кандидатами (ATS)	Ефективне управління великою кількістю кандидатів, аналітика даних	Може бути складною у впровадженні та вимагати навчання персоналу	9
Системи оцінки навичок	Об'єктивне тестування навичок, підвищення якості найму	Можуть не враховувати всі аспекти кандидата, висока вартість	6

Джерело: Складено автором на основі даних [10, 13, 14, 26]

В контексті компанії ТОВ «Комфі Трейд», яка є провідним українським ритейлером в сегменті електроніки та побутової техніки, використання таких систем може бути надзвичайно корисним. Враховуючи широкий асортимент товарів та велику кількість клієнтів, ефективне управління персоналом є ключовим для успіху Комфі. Застосування Системи управління кандидатами може допомогти компанії оптимізувати процеси набору та відбору персоналу, що в кінцевому результаті покращить обслуговування клієнтів та загальну продуктивність компанії.

3.2. Оцінка ефективності удосконалення системи управління людськими ресурсами

Для розрахунку ефективності застосування системи управління кандидатами в компанії Комфі, можна використати систему ключових показників ефективності (KPI). Ось кілька прикладів KPI, які можуть бути застосовані:

1. Час заповнення вакансії (Time to Fill): цей показник вимірює середній час, необхідний для заповнення вакансії з моменту її відкриття до прийняття кандидата на роботу. Зменшення цього часу може свідчити про підвищення ефективності процесу найму.

2. Якість найму (Quality of Hire): цей показник може включати оцінку продуктивності нових співробітників, їх вплив на команду та внесок у досягнення бізнес-цілей. Він може бути виміряний через оцінки продуктивності, збереження персоналу та інші метрики.

3. Вартість найму (Cost per Hire): включає всі витрати, пов'язані з процесом найму, включаючи рекламу, агентські винагороди, час HR-персоналу та інше. Ефективна система управління кандидатами може допомогти знизити ці витрати.

4. Плинність кадрів (Turnover Rate): вимірює відсоток співробітників, які залишили компанію, що може вказувати на проблеми з утриманням персоналу. Зниження плинності може свідчити про покращення в процесах найму та утримання.

Для кожного з цих показників можна встановити базові значення до впровадження системи та порівняти їх з показниками після впровадження, щоб оцінити зміни та ефективність системи. Також можна використовувати фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій (ROI), для оцінки економічної вигоди від впровадження системи.

Важливо враховувати, що ефективність системи управління кандидатами повинна оцінюватися в комплексі, враховуючи як кількісні, так і якісні аспекти, і повинна відображати загальну стратегію компанії щодо управління персоналом. Збалансований підхід до оцінки дозволить отримати повну картину впливу системи на бізнес-процеси компанії.

Вартість найму (Cost per Hire) - це ключова HR-метрика, що відображає загальні витрати компанії на залучення одного працівника. Вартість найму можна поділити на внутрішні та зовнішні витрати. Зовнішні витрати на найм співробітника включають в себе витрати на рекламу та розміщення вакансій, оплату послуг рекрутингу спеціальних агентств та можливі витрати на процес інтеграції нового працівника в колектив. Внутрішні витрати - час і ресурси, витрачені на процес підбору, співбесіди з кандидатами, а також витрати на підготовку та навчання нового співробітника, його період адаптації.

Визначивши та розрахувавши всі витрати, можна визначити, у що обійдеться найм працівників і як оптимізувати витрати компанії.

Формула 3.1 для розрахунку:

$$\text{Вартість найму} = \frac{\text{Зовнішні витрати} + \text{Внутрішні витрати}}{\text{Кількість найнятих співробітників}} \quad (3.1)$$

Якщо компанія витрачає багато грошей на найм, але не бачить вагомих результатів, слід змінити підхід до рішення, і саме зміна вартості найму допомагає визначити, в чому проблема. Найняти рекрутерів в штат буде оптимальним рішенням у разі постійного найму великої кількості працівників. ТОВ «Комфі Трейд» має власний відділ рекрутингу, що дозволяє значно скоротити зовнішні витрати на найм персоналу.

Враховуючи це, основними витратами компанії Комфі на найм персоналу є саме внутрішні витрати на оплату праці 11 співробітників відділу рекрутингу.

Якщо брати заробітну плату штатного спеціаліста-рекрутера в 28 тис. грн. (вище середньої по Україні у 2023 році), то сукупні щомісячні витрати на одного HR-спеціаліста (без урахування його пошуку та найму, а також офісу та техніки) будуть приблизно 34,16 тис. грн. з податками (22% становить ЄСВ – єдиний соціальний внесок).

Таким чином, якщо в компанії Комфі працює 11 відповідних спеціалістів, то сукупні щомісячні витрати на зарплату відділу рекрутингу будуть становити приблизно 376 тис. грн.

Щоб розрахувати вартість найму на одного нового співробітника, потрібно поділити загальні витрати на відділ рекрутингу на кількість нових найнятих співробітників.

В даному випадку, якщо щомісячні витрати на відділ рекрутингу становлять 376 тис. грн., а за 2023 рік було найнято 1190 нових співробітників, то вартість найму на одного співробітника можна розрахувати за формулою 3.1:

$$\text{Вартість найму} = \frac{\text{Щомісячні витрати на відділ рекрутингу} \times 12}{\text{Кількість найнятих працівників за рік}}$$

$$\text{Вартість найму} = \frac{376000 \times 12}{1190} = 3792 \text{ грн}$$

Тобто мінімальна вартість найму працівника в компанії Комфі становить 3792 грн.

Саме рекрутери або працівники відділу HR відповідають за відстеження рекрутингових метрик. Більшість рекрутингових метрик легко вирахувати, але складно відстежувати. Тому має доцільним інвестувати у систему управління кандидатами (Applicant Tracking System, ATS) для автоматичного відстеження кращих метрик та створення звітів.

З усіх існуючих моделей ціноутворення ATS метод PPR (або оплата за рекрутера) може бути найпоширенішим. Плата стягується в залежності від

того, скільки в компанії працює фахівців з найму або рекрутерів, яким буде потрібен доступ до системи. Кожному з них буде потрібен обліковий запис та привілеї користувача, а деякі привілеї можуть коштувати дорожче — залежно від функціональності. Ця модель ціноутворення найкраще підходить для компаній, які щомісяця наймають стандартну кількість менеджерів з найму або рекрутерів, оскільки це допомагає підтримувати стабільний, передбачуваний бюджет.

Вартість: від 60 до 100 доларів США за кожного користувача, якому потрібний доступ до системи. Також може стягуватися додаткова плата за встановлення або активацію.

В даному випадку, щомісячна вартість для 11 спеціалістів відділу рекрутингу (не враховуючи можливі зміни в кількості працівників протягом року або додаткові витрати) буде становити \$660-1100, або \$7920-13200 на рік.

Незалежно від того, чи наймає компанія більше співробітників чи ні, наступна модель ціноутворення стягуватиме плату в залежності від кількості людей, які працюють в організації. Великі компанії платять більше, ніж маленькі, незалежно від частоти найму. Добра новина полягає в тому, що ця модель зазвичай дає оптову знижку, тому справді великі компанії можуть платити менше за співробітника, ніж компанії середнього розміру.

Вартість: збори варіюються від 4 до 7 доларів на працівника на місяць. Найбільші підприємства навіть можуть отримати знижки, внаслідок яких їх гонорар знизиться до 0,20 долара на людину.

Якщо розглянути мінімальну вартість на одного користувача (0,2 долара США), то щомісячна вартість для 4262 співробітників компанії Комфі у 2023 році буде складати \$852.4, а на рік — \$10228.8.

Наступна модель ціноутворення — індивідуальний тариф із сервісом, що надає ATS. Цей тариф буде включати додатковий широкий спектр функцій оптимізації процесу найму. Окрім базових можливостей автоматичного відстеження та сортування резюме, управління вакансіями та кандидатами,

планування інтерв'ю та відстеження процесу найму, ATS додатково підстроюють саме під конкретну компанію. Додаткові функції можуть включати:

- підбір кандидатів на основі штучного інтелекту для миттєвого пошуку потрібних профілів;
- автоматизоване планування співбесід та збір зворотного зв'язку;
- інтеграція з усіма основними дошками оголошень в Україні;
- розміщення та розповсюдження вакансій на всіх найкращих сайтах вакансій;
- персоналізована аналітика та рекомендації для вашої компанії.

Інтеграція з українськими сайтами для пошуку роботи, такими як work.ua, robota.ua, jooble.org, indeed.com, jobs.ua тощо дозволить максимально розширити охоплення та залучити більше кандидатів. ATS автоматично публікує вакансії на цих сайтах, що полегшує процес залучення кандидатів. Це також дозволить компанії частково зекономити на платній публікації вакансій.

Вартість: від 1750 доларів США на місяць.

Обравши індивідуальний тариф, компанія Комфі буде сплачувати \$21000 на рік, що становить близько 840 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що індивідуальний тариф з ATS може бути найбільш економічно вигідним варіантом для компанії Комфі. Незважаючи на більш високу вартість даного плану, порівнюючи з моделлю ціноутворення за рекрутера та моделлю оплати за загальною кількістю працюючих компанії, він може опинитися найбільш економічним варіантом завдяки більшому набору функцій та індивідуальному підходу.

Група рекрутерів ТОВ «Комфі Трейд» на поточний момент становить 11 осіб із середньомісячними витратами для компанії у 375,77 тис. грн. та у річному обчисленні 4509.0 тис.грн., що у 54 рази вище витрат на ATS.

При переході на цю систему можна буде звільнити половину співробітників групи рекрутингу (6 осіб), що дасть щомісячну економію у 204,9 тис.грн та 2459.0 тис.грн на рік. Частину цієї економії можна направити на підвищення зарплати співробітникам цієї групи, що залишилися. Мета - збільшити їхню зацікавленість у професійному зростанні, підвищенні якості підбору кандидатів і, загалом, зниження плинності кадрів.

Однак, важливо також враховувати індексацію зарплат кожного року та нестабільність курсу валют. Ці фактори можуть вплинути на вартість ATS і, відповідно, на економічну вигоду від її використання.

Отже, в оптимізації системи управління людськими ресурсами організації комплексний підхід до організації роботи за наймом нових співробітників - пошуку, підбору та їх адаптації є ключовим фактором, оскільки сприяє безперебійній та високопродуктивній діяльності компанії.

Висновки до розділу 3

Ситуація на ринку праці в Україні та економічні умови ставлять перед компаніями виклик у вигляді високої плинності кадрів, що призводить до збільшення витрат та зниження продуктивності. Для ТОВ «Комфі Трейд», впровадження системи управління кандидатами (ATS) на індивідуальних умовах виявилось оптимальним рішенням, що дозволяє автоматизувати процеси найму, зменшити плинність персоналу та оптимізувати витрати. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Вибір індивідуального тарифу для ATS, незважаючи на вищу вартість, пропонує додаткові функції та індивідуальний підхід, що може принести значні економічні переваги, включаючи зменшення штату рекрутерів та економію коштів до 2459.0 тис.грн на рік. Таким чином, компанія може досягти більшої стабільності та гнучкості у відповідь на зміни на ринку праці та економічному середовищі.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню засад оптимізації системи управління людськими ресурсами організації.

В ході дослідження визначено, що людські ресурси є фундаментальним елементом будь-якої організації, оскільки вони представляють собою не тільки робочу силу, але й сукупність знань, навичок, творчого потенціалу та емоційних компетенцій, які люди вносять у роботу. Вони є живим активом, що визначає здатність організації до інновацій, адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами відображають розуміння цієї багатогранності та важливості людського фактора в успіху організації.

З'ясовано, що класичний підхід до управління людськими ресурсами зосереджений на ефективності та продуктивності, виходячи з припущення, що люди є одним з ресурсів виробництва. Однак, цей підхід часто критикується за недостатню увагу до людських потреб та мотивації. Органічний підхід розглядає організацію як живий організм, де людські ресурси є ключовими для адаптації та виживання. Він підкреслює важливість гнучкості, самоорганізації та неперервного навчання. Гуманістичний підхід ставить на перше місце благополуччя та розвиток працівників, вважаючи, що задоволений та мотивований персонал є більш продуктивним та лояльним до організації. Стратегічний підхід інтегрує управління людськими ресурсами з загальною стратегією організації, визнаючи, що людський капітал може бути джерелом конкурентних переваг. Моделі, такі як Гарвардська, Геста, Уорвіка та "Best Fit", пропонують різні рамки для розуміння та впровадження стратегічного управління людськими ресурсами.

Обґрунтовано, що управління персоналом відіграє важливу роль у досягненні цілей організації, підвищенні продуктивності, створенні

позитивного робочого середовища, зниженні плинності кадрів та підвищенні конкурентоспроможності. Це вимагає від організацій не лише розуміння важливості людських ресурсів, а й готовності до постійної адаптації та інновацій у сфері управління персоналом. Враховуючи це, управління людськими ресурсами повинно бути гнучким, щоб відповідати змінам у зовнішньому середовищі, таким як економічні коливання, технологічний прогрес та соціальні зміни. Компанії, які визнають цінність своїх працівників та інвестують у їх розвиток, мають кращі шанси на успіх у довгостроковій перспективі.

Управління людськими ресурсами також включає розробку та впровадження політик, процедур та практик, які сприяють залученню, розвитку, мотивації та утриманню талановитих працівників. Це може включати системи винагород, кар'єрне планування, програми навчання та розвитку, а також стратегії збереження та наступництва.

Загалом, управління людськими ресурсами є критично важливим для будь-якої організації, оскільки воно впливає на всі аспекти її діяльності. Від ефективності управління людськими ресурсами залежить не тільки поточний успіх компанії, але й її здатність до інновацій та адаптації до майбутніх викликів. Тому стратегічне управління персоналом повинно бути інтегроване з основною місією та цілями організації, щоб забезпечити її сталій розвиток та успіх.

Ризики, пов'язані з кадровими питаннями, можуть впливати на різні аспекти діяльності компанії, включаючи продуктивність праці, стабільність трудових відносин, репутацію підприємства та фінансові показники.

Забезпечення кадрової безпеки передбачає виявлення, оцінку та управління кадровими ризиками, які можуть виникати як внаслідок внутрішніх факторів (наприклад, недостатня кваліфікація персоналу, низька мотивація, відсутність кадрових резервів), так і зовнішніх чинників (економічна нестабільність, зміни у законодавстві, конкуренція на ринку

праці). Ефективне управління кадровими ризиками дозволяє мінімізувати їх вплив на діяльність організації та забезпечити сталій розвиток.

Базою дослідження виступило ТОВ «Комфі Трейд», яке виявило вміння адаптуватися до складних умов, зокрема до кризових ситуацій, які виникли внаслідок політичних та економічних змін за 2021-2023 роки. При цьому, важливо відзначити, що компанія зберегла стабільність у фінансовому плані протягом аналізованого періоду, не зважаючи на тимчасові труднощі у 2022 році. Це підтверджується зростанням доходу та чистого прибутку в 2023 році, а також збільшенням активів компанії. Незважаючи на втрату бізнесу в певних регіонах та девальвацію національної валюти, компанії вдалося відновити фінансові показники та навіть збільшити їх у 2023 році.

Труднощі в кадровій сфері пов'язані зі складнощами у підборі та утриманні персоналу. Зменшення кредиторської заборгованості та збільшення витрат на оплату праці вказують на зростання активності на ринку праці та конкуренції у сфері зайнятості. Це підкреслює важливість ефективної кадрової політики для забезпечення успішного функціонування компанії.

Структура управління персоналом в компанії Комфі виявилася ефективною, зокрема застосування лінійно-функціонального принципу організації дозволило компанії гнучко реагувати на зміни в робочому середовищі. Однак, необхідно постійно адаптувати стратегії залучення та утримання персоналу, особливо у контексті нестабільності на ринку праці.

Таким чином, кадрова безпека є важливим елементом стратегічного управління персоналом, який допомагає забезпечити стабільність та успішність підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Збільшення кількості нових робочих місць у 2024 році свідчить про позитивні перспективи для розвитку компанії Комфі, але водночас підкреслює необхідність посилення зусиль у в управлінні кадровими ризиками, аналізі та вдосконаленні кадрової політики.

Ситуація на ринку праці та економічні умови вимагають ефективних рішень для зниження плинності кадрів, яка є основною проблемою для багатьох компаній в Україні. Висока плинність кадрів не лише збільшує витрати на найм та навчання нових працівників, але й впливає на загальну продуктивність та стабільність роботи компанії.

При розробці комплексної програми оптимізації управління персоналом для ТОВ «Комфі Трейд» було розглянуто кілька різних підходів і рішень. На початковому етапі розглядалися різні платформи для відбору кандидатів, програмне забезпечення для відео-інтерв'ю, системи управління кандидатами (ATS) та системи оцінки навичок. Кожна з цих систем має свої переваги та недоліки. Після детального аналізу було вирішено зосередитися на впровадженні системи управління кандидатами (ATS), оскільки вона забезпечує найвищий рівень ефективності для управління великою кількістю кандидатів та проведення детальної аналітики даних, що є критично важливим для ТОВ «Комфі Трейд».

Основною причиною вибору системи управління кандидатами (ATS) для ТОВ «Комфі Трейд» стала її здатність автоматизувати більшість процесів найму, зменшити плинність кадрів та знизити загальні витрати на найм. Крім того, ATS дозволяє ефективно відстежувати рекрутингові метрики та створювати детальні звіти, що є важливим для прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

Аналізуючи різні моделі ціноутворення для систем управління кандидатами (ATS), можна зробити висновок, що індивідуальний тариф може бути найбільш вигідним варіантом для компанії Комфі. Цей тариф має вищу вартість порівняно з моделлю оплати за рекрутера або моделлю оплати за кількість працівників, проте він пропонує більший набір функцій та індивідуальний підхід, що може зробити його найбільш економічно ефективним. Система ATS пропонує аналітичні інструменти, які допомагають

відстежувати ефективність стратегій найму компанії Комфі та визначити області для покращення.

Індивідуальний тариф включає в себе широкий спектр додаткових функцій, які спрощують процес найму, що, в свою чергу, дозволить компанії скоротити штат рекрутерів майже наполовину. Це призведе до значних економій – до 2459.0 тис.грн на рік.

Впровадження системи управління кандидатами (ATS) на умовах індивідуального тарифу дозволить ТОВ «Комфі Трейд» забезпечити високу ефективність процесів найму, зменшити плинність кадрів та оптимізацію витрат на управління персоналом, що сприятиме загальному підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація ритейлерів України RAU. RAU Awards: кращі ритейлери та ТРЦ України у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-krashhi-ritejleri-ta-trc-ukraini-u-2023-roci/>.
2. Асоціація ритейлерів України RAU. CEO компанії Comfy Igor Хижняк переміг у номінації «CEO року» премії HR Pro Awards 2023. URL: <https://rau.ua/personalii/seo-comfy-igor-hizhnjak/>.
3. Баєва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Кнів: ДП «Виц. дім «Персонал», 2017. 336 с.
4. Балусва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. С. 3-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_12.
5. Борщ В. І., Беякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16, вип. 3. С. 175-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_3_16.
6. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5), Т. 2, С. 38-44.
7. Видання Forbes. «Чоловіча» криза. Для роботи в АТБ, Auchan і Comfy не вистачає чоловіків. Що придумали найбільші ритейлери для розв'язання проблеми. URL: <https://forbes.ua/company/cholovicha-kriza-dlya-roboti-v-atb-auchan-i-comfy-ne-vistachae-cholovikiv-shcho-pridumali-naybilshi-riteyleri-dlya-virishennya-problemi-20022024-19266>.
8. Видання Forbes. 50 найкращих роботодавців 2022. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179>.

9. Видання Forbes. Нацрегулятор запровадив нові граничні ціни на електроенергію для бізнесу. URL: <https://forbes.ua/news/natsregulyator-zaprovadiv-novi-granichni-tsini-na-elektriku-dlya-biznesu-09112023-17153>.

10. Власний блог CleverStaff. Сучасні методи пошуку персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/>.

11. Власний блог HedgeHog. Скільки коштує знайти працівника? Вартість послуг рекрутингової агенції. URL: <https://hedgehog-agency.com/blog/skil-ky-koshtuye-znayity-pratsivnyka-vartist-poslug-rekrutyngovoyi-agentsiyi/>.

12. Власний блог Hurma. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/>.

13. Власний блог Hurma. Що таке ATS та навіщо вона вам: розповідаємо все про системи для рекрутингу. URL: <https://hurma.work/blog/ats-recruiting-system/>.

14. Власний блог Playhunt. Що таке цифрове інтерв'ю і як воно допоможе вам у процесі найму? URL: <https://playhunt.io/ua/blog/digital-interview>.

15. Власний блог Wezom. Вартість розробки ПЗ. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/stoimost-razrabotki-programmnogo-obespechenija>

16. Власний блог ТОВ «Комфі Трейд». URL: <https://blog.comfy.ua/ua/comfy-pidsumki-2023-roku-24-magazini-1190-novikh-robochikh-misc-ponad-1-milyard-griven-podatviv/>.

17. Власний веб-сайт ТОВ «Комфі Трейд». URL: https://work.comfy.ua/?_gl=1*1vgjgbg*_ga*MTE4Mzg3Nzg4LjE3MTM3Mjk3MzA.*_ga_4XXC45ZSKN*MTcxNDcwODY5NS42LjAuMTcxNDcwODY5NS42MC4wLjA.

18. Власний сайт Recuite. Recuite робить найм простим і ефективним! URL: <https://www.recuite.com>.

19. Державна служба зайнятості України. Статистика. Результати опитування роботодавців. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTljYjUtOWUwNGU1MjJjMTQyIiwidCI6IjAzOWU2MTFmLWFhODUtNDcyZS05ZTU5LTYzNDNhNWYwYzg1OCIsImMiOiJ9>.
20. Дерунець Я. В. Еволюція основних складових управління персоналом. Ефективна економіка. Київ, 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
21. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід застосування моделей управління персоналом в сфері туризму та гостинності. Інвестиції: практика та досвід. Дніпро, 2022. №2. С. 4-7. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.36>.
22. Слейко І. В., Остапів Х. П. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 17, част. 1. 2018. С. 2-5.
23. Іванова Н. С. Управління персоналом: курс лекцій. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту. Кривий Ріг, 2017. 140 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1429_421.
24. Інформаційний портал New Voice. У Comfy назвали кількість заброньованих працівників. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/bronyuvannya-vid-mobilizaciji-skilki-zabronovanih-pracivnikov-u-comfy-50411067.html>.
25. Інформаційний портал Share UA Potential про компанію Комфі. URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/comfy_ua.html.
26. Інформаційний портал Фокус. Більше роботи, менше грошей. Як і кому світить підвищення зарплат у 2023 році. URL: <https://focus.ua/uk/economics/556475-rynok-truda-v-ukraine-komu-podnimut-zarplatu-v-2023-godu>.

27. Інформаційний ресурс Clarify Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/36962487>.
28. Інформаційний ресурс Clarify Project. Фінансова звітність ТОВ «Комфі Трейд» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/36962487/finances?current_year=2023.
29. Інформаційний ресурс Clarify Project. Фінансова звітність ТОВ «Комфі Трейд» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/36962487/finances?current_year=2022.
30. Інформаційний ресурс Clarify Project. Фінансова звітність ТОВ «Комфі Трейд» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/36962487/finances?current_year=2021.
31. Інформаційний ресурс Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/36962487>.
32. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
33. Коляденко Д. Л. Людський капітал - фактор інституціональної трансформації в апк. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_39.
34. Корбут О. О., Федоряк Р. М. Формування кадрової політики. Ефективна економіка. 2018. № 1. С. 2-5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_62.
35. Лук'янченко Н. Д., Дороніна О. А. Формування позиційної кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2010. № 4 (43). С. 121-126.
36. Міністерство фінансів України. Комунальні тарифи. Тарифи на електроенергію в 2023 році. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/>.

37. Никифорова В. Г. Сучасні підходи до оновлення понять щодо розвитку людських ресурсів. Економіка розвитку. 2013. № 2 (66). С. 60-66. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/491>.
38. Пащенко Т. М. Застосування кейс-технологій у підготовці кваліфікованих робітників. Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки та перспективи: зб. наук. пр., 4. Київ: «НВП Поліграфсервіс». 2014. С. 131-144.
39. Сайт пошуку роботи в Україні Work.ua. Статистика зарплат. URL: <https://www.work.ua/stat/>.
40. Українська Рада Торгових Центрів. Ринок електроніки за 2023 рік виріс на третину – аналітика «АЛЛО». URL: <https://www.ucsc.org.ua/rynok-elektroniky-za-2023-rik-vyris-na-tretynu-analika-allo/>.
41. Boxall P. F. The goals of HRM. In eds.: Boxall P., Purcell J., Wright P., The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press, 2007. pp. 48–67. URL: https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_Resource_Management.
42. Eckhardt A., Laumer S., Maier C., Weitzel T. The transformation of people processes and IT in e-recruiting: Insights from an eight-year case study of a German media corporation. Employee Relations, 2014. Vol. 36(4). pp. 415–431.
43. European Commission. Autumn 2023 Economic Forecast: A modest recovery ahead after a challenging year. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2023-economic-forecast-modest-recovery-ahead-after-challenging-year_en#forecast-for-eu-candidate-countries.
44. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management. Personnel Review. 1986. Vol. 15 №. 5. pp. 3-8.

45. Itika J. *Fundamentals of Human Resources Management: Emerging Experiences from Africa*. African Public Administration and Management Series. 2011. Vol. 2.
46. Martins P. O. *Strategic Human Resource Management*. 2012. URL: <http://pauloliveiramartins1967.blogspot.nl/search?updated-max=2012-11-17T06:30:00-08:00&max-results=7&start=28&by-date=false>.
47. Price A. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2011. 587 p.
48. Reynolds D. H., Dickter D. N. (2017). Technology and Employee Selection. In eds.: Farr J., Tippins N. *Handbook of Employee Selection*. NY: Routledge. pp. 855–873.
49. United Nations Development Programme. *Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine?fbclid=IwAR2UqHzWnyVtRONMuI7NZPGRsxYTre4Wdi0LVsxYzNC DaDTyVPeyI3cFEUg>.
50. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organizations*. In eds.: Henderson A. M., Parsons T. N.Y.: Free Press, 1947. 436 p.