

**ВСП «ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ  
КОЛЕДЖ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ»**

**З В І Т**

Назва практики	Практична підготовка : виробнича (переддипломна) практика
Циклова комісія	Економіки, управління та адміністрування
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма	Торговельний менеджмент
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача	Ліждвой О. О.
Курс, академічна група	4 курс, група МБ-21

### Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики			Відмітки про виконання
		1	2	3	
1	Організаційно-економічна характеристика об'єкту практики	+			Виконано
2	Планування, управління та контроль діяльності на підприємстві	+			Виконано
3	Характеристика товарної політики підприємства		+		Виконано
4	Розробка заходів для покращення роботи торговельного підприємства (організації, установи)		+		Виконано
5	Індивідуальне завдання			+	Виконано
6	Складання та захист звіту			+	Виконано

Керівник практики: \_\_\_\_\_



викладач Тетяна БОЛОТОВА

(посада, ім'я, прізвище)

JYSK – це міжнародна компанія зі скандинавським корінням, заснована в Данії у 1979 р. Вона спеціалізується на продажу меблів, матраців, товарів для дому та саду. JYSK була заснована у 1979 році в місті Орхус, Данія, Ларсом Ларсеном, який відкрив свій перший магазин під назвою «JYSK Sengetøjslager». Компанія відома своїм акцентом на скандинавський дизайн, доступні ціни та якість продукції. Вона також активно впроваджує екологічні ініціативи, такі як використання сертифікованих матеріалів та зменшення вуглецевого сліду.

В 1984 році JYSK почала міжнародну експансію, відкривши свій перший магазин у Німеччині. З того часу компанія активно розширювалася, охоплюючи нові ринки, включаючи країни Європи, Азії, Північної Америки та навіть Африки. Сьогодні JYSK має понад 3,500 магазинів у 49 країнах світу. З них близько 100 магазинів знаходяться в Україні (міста: Львів, Івано-Франківськ, Вінниця, Луцьк, Рівне, Хмельницький, Житомир, Запоріжжя, Полтава, Суми, Київ, Чернігів, Кривий Ріг), де JYSK активно працює, пропонуючи широкий асортимент продукції за доступними цінами. У м. Харків відкрито 7 магазинів. З огляду на складну ситуацію в регіоні, JYSK вирішила відкрити новий магазин у безпечному місці – на 3-му поверсі торгового центру «Нікольський».

В Україні компанія зареєстрована 14.06.2011 р. як юридична особа ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за адресою: м. Київ, вул. Іоанна Павла II, б. 21. Основний вид діяльності – 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Проаналізуємо діяльність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за останні три роки. На підприємстві використовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління (рисунок 1).

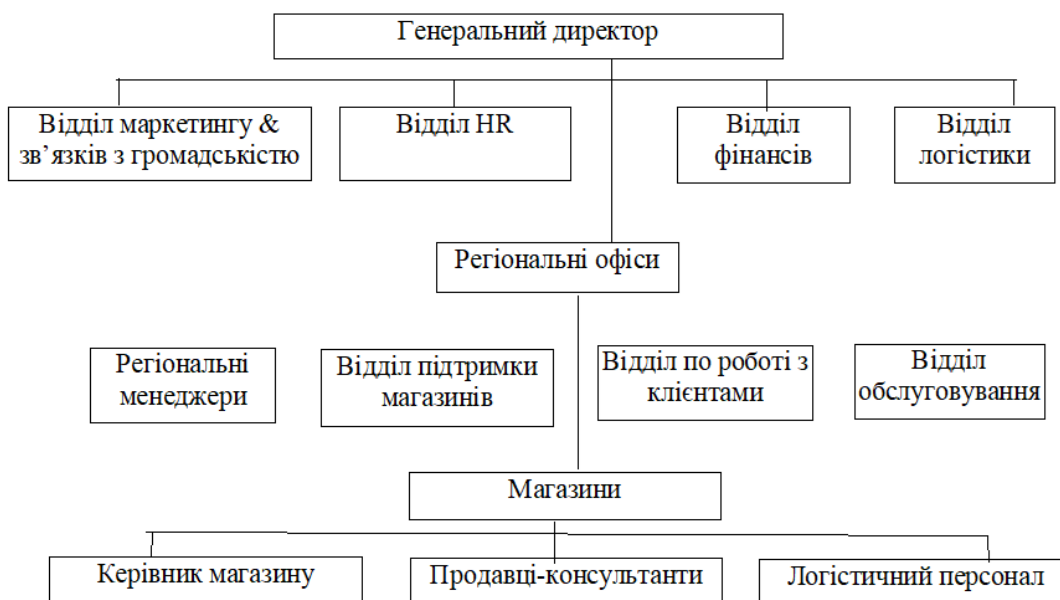


Рисунок 1 – Організаційна структура управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Економічні та фінансові показники ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» були проаналізовані, спираючись на дані балансу підприємства (таблиця В.1, Додаток В). Результати аналізу представлено на рис. 2.

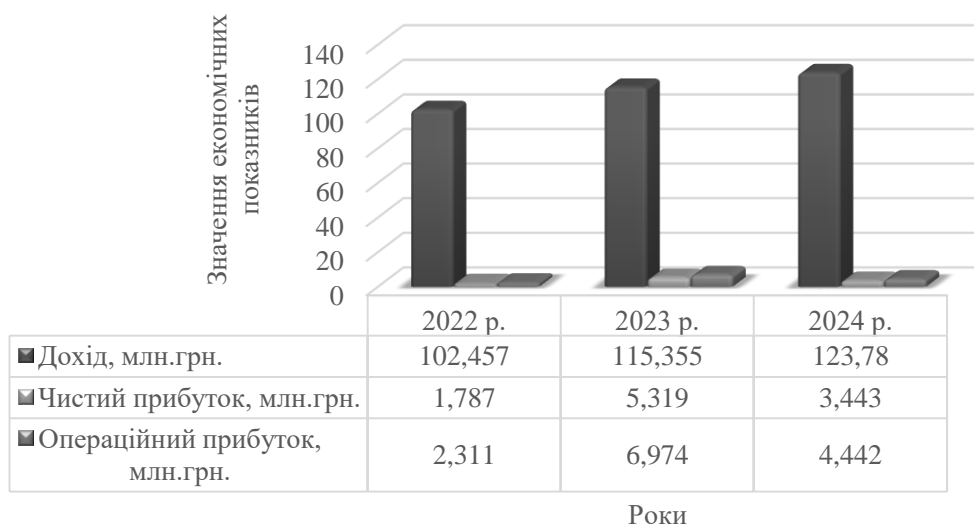


Рисунок 2 – Економічні показників діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Результати аналізу свідчать, що дохід підприємства стабільно зростає: з 102,457 млн.грн. у 2022 р. до 123,78 млн.грн. у 2024 р. Це свідчить про розширення діяльності компанії та можливе збільшення ринкової частки. Чистий

прибуток показує значні коливання. Найвищий показник був у 2023 р. (5,319 млн.грн.), але у 2024 р. він знизився до 3,443 млн.грн. Це може бути пов'язано з нестабільною ситуацією в країні, зі зростанням витрат або змінами у фінансовій стратегії. Операційний прибуток демонструє аналогічну динаміку: стрімке зростання у 2023 р. (6,974 млн.грн.), а потім спад у 2024 р. (4,442 млн.грн.). Це може свідчити про зміну операційних витрат або коригування бізнес-моделі. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, але прибутковість варіюється, що може бути наслідком як зовнішніх економічних факторів, так і внутрішньої оптимізації витрат.

З метою більш досконалого аналізу економічного стану підприємства, далі доцільно розглянути ряд фінансових показників діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (таблиця 1).

Таблиця 1 – Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

№ з/п	Показник	Значення показника по роках		
		2022	2023	2024
1	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,541	0,470	0,502
2	Коефіцієнта автономії	0,34	0,022	0,002
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,51	0,28	0,10
4	Коефіцієнта поточної ліквідності	0,36	0,77	0,90
5	Рентабельність реалізованої продукції	0,051	0,067	0,032

Згідно з розрахунками коефіцієнт фінансової стійкості знизився у 2023 р. (0,470) порівняно з 2022 р. (0,541), але зріс у 2024 р. (0,502). Це говорить про те, що навіть зі збільшенням показника, підприємство не відповідає нормативному значенню, а отже – є можливість виникнення ризику неплатоспроможності. Це також може свідчити про певні коливання в структурі капіталу підприємства, але загалом він стабілізувався. Коефіцієнт автономії демонструє різке зниження: з 0,34 у 2022 р. до майже нульових значень у 2023 р. (0,022) та 2024 р. (0,002). Це означає, що 40% майна підприємства сформовано із власних коштів. Зниження показника в 2024 р. свідчить про ослаблення фінансової автономії, отже

підприємство стає більш залежним від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами також зазнав значного падіння: від 1,51 у 2022 р. до 0,28 у 2023 р. та 0,10 у 2024 р. Це може свідчити про нестачу власних оборотних засобів для фінансування діяльності. Коефіцієнт поточної ліквідності навпаки, покращується. Він зріс із 0,36 у 2022 р. до 0,77 у 2023 р. та 0,90 у 2024 р. Це позитивний сигнал, адже підприємство стає більш здатним покривати свої короткострокові зобов'язання. Рентабельність реалізованої продукції коливалася: зростання у 2023 р. (0,067), але потім падіння у 2024 р. (0,032). Це може бути пов'язано з різними факторами, включаючи зміни в собівартості та ринкових умовах. Таким чином, ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є середньо-рентабельною. Норма чистого прибутку або рівень прибутковості господарської діяльності складає 5 % на одиницю виручки. Рентабельність активів досягає 40,7%. Отже, рівень ефективності використання майна підприємства є високим. Віддача від коштів, вкладених у майно, дозволяє підприємству компенсувати інші показники, які знижуються.

Загалом, можна побачити позитивні та негативні тенденції. Зниження автономії та власних оборотних засобів може бути тривожним фактором, але покращення ліквідності частково компенсує ризики. Підсумковий аналіз фінансових показників компанії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» свідчить про те, що, попри економічні виклики, підприємство завершило рік із стійкою позитивною динамікою та стабільним рівнем прибутковості.

Перед аналізом результативності кадрової політики важливо вивчити склад персоналу, його структуру та динаміку змін.

Кількісну оцінку варто розпочати з аналізу чисельності персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (таблиця 2).

Таблиця 2 – Чисельність персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення, чол.	
	кількість, чол.	питома вага, %	кількість, чол.	питома вага, %	кількість, чол.	питома вага, %	2022 р./ 2023 р.	2023 р./ 2024 р.
Управлінський персонал	2957	39,0	2957	39,7	2957	41,5	0	0
Фахівці	4626	61,0	4474	61,9	4176	58,4	152	298
Разом	7583	100	7431	100	7133	100	152	298

У ході дослідження було встановлено, що з 2022 по 2024 рік чисельність персоналу організації скоротилася на 450 осіб. Це скорочення торкнулося виключно категорії «фахівці», тоді як управлінський склад залишився без змін. Варто зазначити, що найбільшу частку працівників на підприємстві продовжують складати фахівці.

Розподіл персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за гендерною ознакою наведено на рисунку 3.

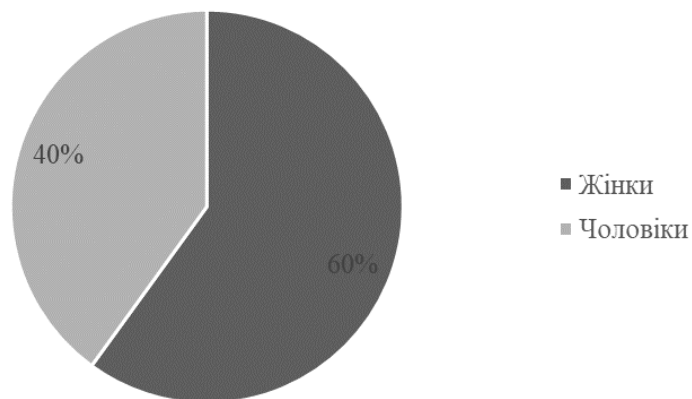


Рисунок 3 – Розподіл персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за гендерною ознакою

Відповідно до даних, наведених у діаграмі, більшу частину працівників підприємства складають жінки.

Одним із ключових аспектів аналізу кадрового складу є віковий розподіл співробітників, оскільки він певною мірою відображає рівень їхнього

професійного становлення та досвіду (рисунок 4).

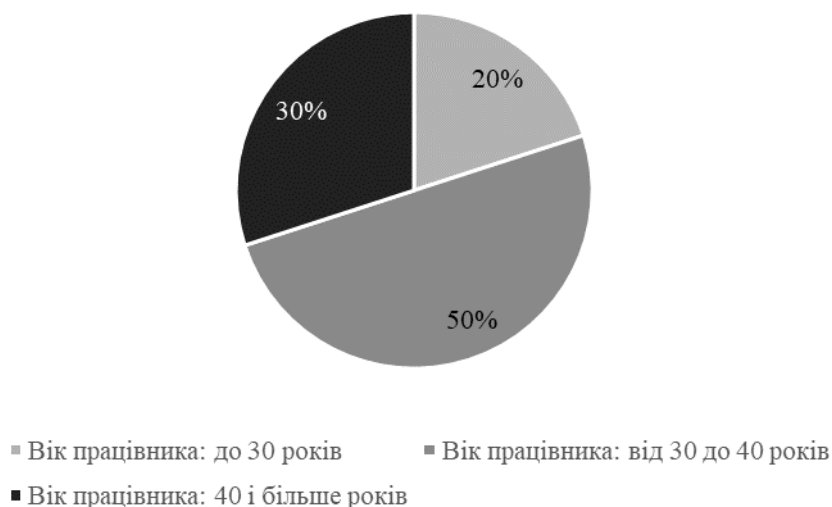


Рисунок 4 – Розподіл персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за віком

*Джерело: складено автором*

Отже, можна констатувати, що 70% персоналу підприємства, що складає 4994 осіб, належать до молодого вікового сегменту, при цьому володіючи необхідним рівнем професійної компетентності.

Тепер зосередимо увагу на рівні освіти працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (рисунок 5).

Переважає частина працівників, а саме 65% (4637 осіб), здобули вищу професійну освіту за своєю спеціальністю. Ще 35% співробітників (2496 осіб) мають середню професійну або спеціальну освіту, здобуту в коледжах.

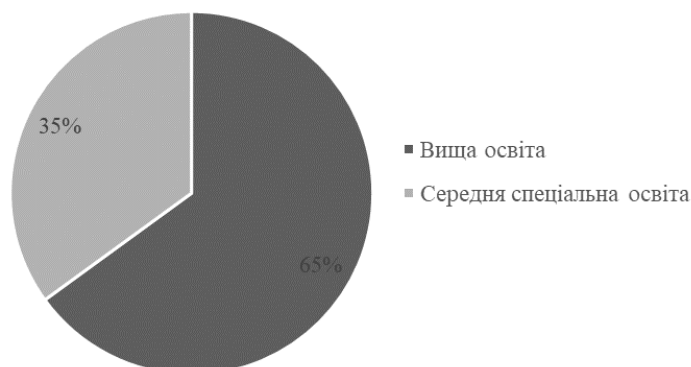


Рисунок 5 – Розподіл персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за рівнем освіти

На рисунку 6 відображено період трудового стажу працівників в рамках досліджуваного підприємства.

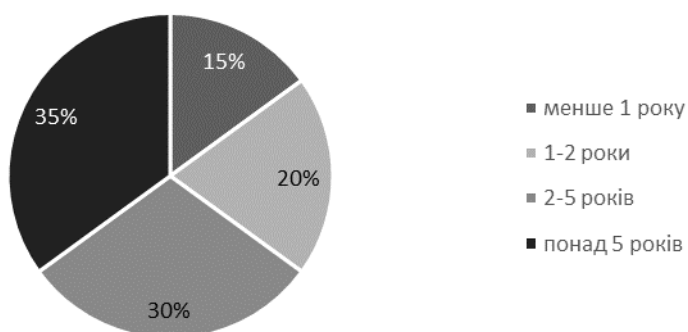


Рисунок 6 – Розподіл персоналу за терміном роботи на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Щодо тривалості роботи в організації, більшість працівників (35%, або 2499 осіб) мають стаж понад 5 років. На другому місці за чисельністю опинилися співробітники зі стажем від 2 до 5 років, що становить 30% (2139 осіб). До третьої категорії належать ті, хто працює від 1 до 2 років (20%, або 1426 осіб). Найменшу частку займають працівники зі стажем менше одного року – їхня кількість становить 15% (1069 осіб).

Зважаючи на зміну чисельності персоналу в динаміці, далі в роботі доцільно провести оцінку стабільності персоналу підприємства, проаналізувавши показники його руху (таблиця 3).

За останні три роки динаміка кадрових змін у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» відзначається нестабільністю. Зокрема, спостерігається різке зростання коефіцієнта оборотності при прийомі персоналу. Таку тенденцію можна трактувати як необхідність пошуку нових працівників у зв'язку з високою плинністю кадрів. Коефіцієнт вибуття співробітників демонструє постійне зростання, що може спричинити відтік кадрів у майбутньому. Також виявлено несприятливу тенденцію збільшення загального коефіцієнта обороту персоналу, що свідчить про значний рівень кадрових змін на підприємстві. Коефіцієнт сталості кадрів зазнав суттєвого зниження, а показник плинності демонструє зворотну тенденцію до коефіцієнта постійності. Зростання плинності кадрів

створює загрозу нестабільності трудового колективу та може вказувати на незадоволеність працівників умовами роботи. Одним з можливих чинників цього є незадовільний соціально-психологічний клімат на підприємстві, а також недостатній рівень професійної та особистісної компетенції працівників.

Таблиця 3 – Показники руху персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Показник	Значення показників по рокам		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	7583	7431	7133
Прийнято нових працівників протягом року, чол.	30	40	50
Вибуло працівників, чол.	200	300	400
- вихід на пенсію, на навчання, до армії, чол.	1	4	32
- за власним бажанням, чол.	10	20	30
- за порушення дисципліни, чол.	0	1	0
Оборот по прийому	0,39	0,53	0,70
Оборот по вибуттю	0,13	0,26	0,42
Загальний оборот, %	30,00	45,75	63,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,28	0,42
Коефіцієнт сталості кадрів	0,97	0,95	0,94

Зважаючи на високу плинність кадрів, доцільно окреслити основні причини, які впливають на прийняття працівником рішення про звільнення (таблиця 4).

Таблиця 4 – Причини звільнення працівників в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Причина звільнення	Кількість звільнень	Питома вага причини, %
Не влаштовує графік роботи	3	4,00
Магазин далеко від дому	1	1,33
Погані відносини з керівництвом	1	1,33
Робота не за фахом	8	10,66
Особисті обставини	8	10,66
Відсутність кар'єрного росту	1	1,33
Проблеми з навчанням	6	8,00
Не влаштовують умови роботи	2	2,67
За станом здоров'я	1	1,33
Переїзд/зміна місця проживання	5	6,67
Не пройшов випробувальний термін	3	4,00
За ініціативи роботодавця	26	34,67
Не влаштовує ЗП	10	13,33

Як видно з таблиці, однією з основних причин звільнення працівників з підприємства є незадоволеність рівнем заробітної плати 13,3%.

Аналіз кадрового складу підприємства показав, що персонал має певні особливості щодо віку, рівня освіти та стажу роботи. Ці характеристики впливають на підходи до управління трудовими ресурсами, формування кадрової політики та розробку стратегій розвитку персоналу. Враховуючи виявлені тенденції, розглянемо основні принципи та напрями кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (таблиця 5).

Таблиця 5 – Основні заходи по реалізації кадровий політики на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Ціль кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб підприємства, законодавства, станом ринку праці	
Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку підприємства, встановлювати цілі та завдання, знаходити способи досягнення цих цілей	
	Основні напрями кадрової політики
Підбір персоналу (рекрутинг)	- організація залучення, відбору, оцінки і атестації кадрів, профорієнтація та трудова адаптація персоналу; - підбір і розміщення персоналу;
Управління розвитком персоналу	- розробка програм розвитку персоналу службового просування працівників та підготовки резерву для висунання на керівні посади; - розробка проектів вдосконалення управління персоналом, оцінка соціальної та економічної ефективності; - управління нововведеннями в кадровий роботі;
Організація праці	- планування потреби в персоналі; - раціоналізація витрат на персонал; - організація праці і робочого місця; - ефективний розподіл та використання зайнятих працівників, раціоналізація їх чисельності; - прогнозування створення нових робочих місць з обліком впровадження нових технологій; - забезпечення високого рівня якості і результатів праці, трудового життя; - забезпечення безпеки і охорони здоров'я персоналу; - аналіз причин вивільнення персоналу
Мотивація і стимулювання	- розробка систем стимулювання та мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці;

Кадрова політика ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» охоплює різні аспекти управління персоналом, зокрема найм, відбір, розвиток, навчання та оцінку співробітників. Основні її завдання спрямовані на підвищення рівня лояльності працівників, залучення їх до ефективного вирішення поставлених завдань, а також зменшення плинності кадрів, що, у свою чергу, сприяє оптимізації витрат на персонал.

У сфері підбору персоналу підприємство керується принципом забезпечення компетентними фахівцями. При відкритті нових вакансій пріоритетне право на зайняття посад надається співробітникам, які вже мають значний досвід роботи в організації.

На досліджуваному підприємстві застосовується закритий тип кадрової політики, який характерний для умов кадрового дефіциту. Формування персоналу компанії за такої моделі здебільшого здійснюється на базі первісного складу працівників. Для підвищення кваліфікації та професійного розвитку регулярно організовуються внутрішньо-корпоративні тренінги та семінари. Після проходження таких заходів найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники отримують можливість займати більш відповідальні позиції. Колектив ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» характеризується згуртованістю та єдиним корпоративним духом, що є важливою перевагою подібної кадрової політики. Завдяки цьому новим працівникам потрібно менше часу на адаптацію в робочому середовищі. Відповідальність за документальний супровід кадрової політики підприємства покладена на HR-відділ. Усі процеси, пов'язані з оформленням трудових відносин, здійснюються відповідно до вимог трудового законодавства у встановлених порядку та строках.

Отже, проведений аналіз кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» дозволив виявити ключову проблему – недостатню ефективність управління персоналом, що проявляється у зростанні рівня плинності кадрів та зниженні коефіцієнта стабільності співробітників. Така ситуація може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства, рівень мотивації працівників та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Для усунення виявлених

недоліків необхідно розробити комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління кадрами. Зокрема, важливо вдосконалити процеси адаптації нових співробітників, посилити механізми їх мотивації та підвищити рівень корпоративної культури. Таким чином, удосконалення кадрової політики та розробка ефективних управлінських рішень у сфері роботи з персоналом сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства, зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності його діяльності. Це, у свою чергу, позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства на ринку та її довгострокову стійкість.