

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна (очна) форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

БАРГИЛЕВИЧ ДАРИНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності Баргилевич Д.О.*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.
Ірина КУБАРЕВА

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, роль та складові управління персоналом підприємства	6
1.2 Формування методичного інструментарію оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».	24
2.1 Характеристика ТОВ «Епіцентр К» та напрямів його діяльності	24
2.2 Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»	30
2.3 Діагностика проблем управління персоналом ТОВ «Епіцентр К».....	38
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	46
3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції.....	46
3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес- пропозиції	52
3.3 Необхідні передумови імплементації запропонованих бізнес-заходів.....	58
ВИСНОВКИ.....	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність. У контексті економічної кризи та тривалої війни у країні, управління персоналом стає критично важливим аспектом діяльності підприємства. Це сприяє підвищенню ефективності системи управління та зростанню його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. У цих умовах одним із головних завдань управління персоналом є створення ефективної системи, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимальному використанню ресурсів та забезпеченню стабільного функціонування підприємств. Це робить актуальним розробку заходів для підвищення ефективності управління персоналом з метою забезпечення успішної роботи у довгостроковій перспективі та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Теоретико-методичні та практичні засади управління персоналом підприємства було розглянуто в працях таких вітчизняних авторів: Беляєва Н. С., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Борщ В. І., Вороніна В. Л., Герасимова В. О., Глущенко Л.Д., Гуріна О. В., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Дзямулич М. І., Денисенко М. П., Дуляба Н. І., Жосан Г. В., Ковальська К. В., Коваленко В. С., Козак В. С., Козенков Д. Є., Козьмук Н. І., Корейба В. Д., Корейба В. Д., Лезіна А. В., Марценюк Л. В., Мізіна О. В., Амельницька О. В., Обруч Г. В., Овчиникова М. О., Партика І. В., Петрик Ю. С., Процик І. С., Різун Р. Л., Ровенська В. В., Романюк Л. М., Смирнова І. І., Телишевська Л. І., Цимбалюк С. О., Хитра О. В., Чухліб В. Є., Шаманська О. І., Ушкальов В. В. та багато інших. Однак, в умовах війни та кризи в країні необхідно шукати нові напрямки підвищення ефективності управління персоналом для вітчизняних підприємств.

Метою написання кваліфікаційної роботи є обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства на базі ТОВ «Епіцентр К». Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- визначити сутність, роль та складові управління персоналом підприємства;
- розглянути формування методичного інструментарію оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- скласти характеристику ТОВ «Епіцентр К» та напрямів його діяльності;
- провести оцінку ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»;
- здійснити діагностику проблем управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»;
- розробити бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства на базі ТОВ «Епіцентр К»;
- провести обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції;
- описати необхідні передумови імплементації запропонованих бізнес-заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства.

Методи дослідження: описовий, аналізу та синтезу, порівняльний метод для огляду понятійно-методичних аспектів підвищення ефективності управління персоналом підприємства; методи коефіцієнтного аналізу (у тому числі продуктивності праці, зарплатомісткості, показників руху персоналу), анкетування, опитування для оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»; прогнозування для формування заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К».

Практична значимість роботи полягає в можливості застосування запропонованих заходів з щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства на ТОВ «Епіцентр К» або інших підприємствах галузі. Нами було

запропоновано провести заходи, направлені на оптимізацію системи оплати праці, поліпшення умов праці, створення програму з розвитку персоналу, покращення комунікації між керівництвом та персоналом, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, удосконалення системи відбору персоналу. Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для працівників, забезпечення їхнього комфорту, мотивації та професійного зростання, а також на зміцнення взаєморозуміння та співпраці між всіма рівнями персоналу та керівництвом.

Інформаційну базу складають наукові статті, інтернет-публікації, внутрішня документація та фінансова звітність ТОВ «Епіцентр-К» за 2018-2022 р.р.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та складові управління персоналом підприємства

У сучасних умовах перетворення української економіки, керівництво персоналом вважається одним з найсуттєвіших аспектів функціонування підприємства, яке може значно підвищити його продуктивність. Під терміном «управління персоналом» розуміється широкий спектр підходів, від економічного до філософсько-психологічного. Система управління персоналом сприяє постійному вдосконаленню методів роботи з кадрами та використанню досягнень наукових досліджень, а також найкращого виробничого досвіду, який накопичений як українськими, так і закордонними компаніями [26].

У різних визначеннях «управління персоналом» виявляється різноманіття аспектів, які належать до різних напрямів цього процесу. Загалом ми розглядаємо управління персоналом як комплексну систему, що включає різні форми і способи взаємодії з працівниками підприємства з метою забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які мають бути мотивовані для виконання виробничих функцій та дотримання виробничої поведінки. Основна ідея управління персоналом полягає у визнанні працівників як цінного ресурсу підприємства. Поєднання досвіду вітчизняних та закордонних експертів і практиків допомагає сформулювати основну мету управління персоналом – максимально створити, розвинути і використати потенціал персоналу підприємства [9].

Управління персоналом є широко поширеним і важливим соціально-економічним явищем. Це складний, багатогранний процес, який має багато аспектів. Аналіз наукової літератури показує, що існують різні інтерпретації

поняття «управління персоналом». Економісти запропонували різноманітні визначення цього поняття, кілька з яких розглянуті в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення «управління персоналом» у вітчизняних публікаціях

Автор	Трактування
Глушченко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О	«управління персоналом» – це складний системний, планомірноорганізований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства [9].
Лезіна А. В.	«управління персоналом» – це певна сукупність різноманітних прийомів, методів і технологій роботи із персоналом. Система управління персоналом формується для ефективного управління персоналом підприємства: їх набором, відбором, прийомом на роботу, а також розвитком, навчанням та підвищенням продуктивності їхньої праці.» [26, с.87].
Палійчук Є. С, Тимко В. В.	«управління персоналом» – це вид управління, що націлений на ефективне залучення та використання працівників для досягнення мети функціонування підприємства, який реалізується через виконання функцій менеджменту: планування, мотивування, організацію, контроль та регулювання трудової діяльності працівників, і доповнюється системами вдосконалення, в основі яких лежить спеціалізація праці, правові гарантії, компенсація витрат, організація розвитку [34].
Петрик Ю.С., Михайленко О. В.	«управління персоналом» – це певна діяльність підприємства, яка для здобуття потрібного результату допомагає вирисовувати трудові ресурси найефективніше [39, с.130].
Ровенська В. В., Саржевська О. Є.	Управління персоналом – це безперервний динамічний процес управління людськими ресурсами, метою якого є оптимальна розстановка і використання сил на основі більш довершеного планування, підбору, удосконалення, розподілу кадрів, мотивації та регулярного об'єктивного контролю та оцінки праці [42, с.164].

Джерело: розроблено авторами за даними [34;26;9;39;42]

Таким чином, управління персоналом – це системний підхід до організації та керування персоналом підприємства, спрямований на планомірний вплив через взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні заходи на процес формування, розподілу та перерозподілу робочої сили, створення умов для ефективного використання кваліфікацій та навичок працівників з метою забезпечення оптимального управління та розвитку підприємства.

Отже, підходячи до терміну «управління персоналом», можна розглядати його з двох ключових точок зору: функціональної та організаційної. У функціональному аспекті важливими компонентами управління персоналом є:

- формулювання загальної стратегії керування персоналом;
- планування потреб у кадрах з урахуванням існуючого персоналу;
- процеси залучення, відбору та оцінювання персоналу;
- розвиток професійних навичок працівників та їх перепідготовка;
- управління кар'єрним ростом;
- процеси звільнення працівників;
- організація та створення робочих місць, забезпечення робочих та технологічних зв'язків, контроль за виконанням робіт та створення сприятливих умов праці;
- встановлення правил оплати праці та надання соціальних пакетів;
- управління витратами на персонал [9].

Управління персоналом на організаційному рівні охоплює всіх працівників, а також всі структурні підрозділи та організації, що відповідають за управління персоналом. Ключовим фактором розвитку організації є її штатний склад, оскільки турбота про працівників негайно впливає на роботу підприємства, що призводить до підвищення ефективності функціонування та збільшення прибутковості [42, с. 146.].



Управління персоналом переслідує такі цілі рис. 1.1.

Рисунок 1.1 – Основні цілі управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено авторами за даними [39;26]

Фази та етапи управління персоналом на підприємстві включають такі аспекти:

- розробка планів для забезпечення рівних можливостей зайнятості;
- аналіз трудових процедур та їх планування;
- розрахунок використання робочих ресурсів;
- набір персоналу;
- відбір кандидатів;
- встановлення системи оплати праці, премій та компенсацій;
- професійна орієнтація та адаптація нових працівників;
- навчання персоналу на практиці;
- оцінка результатів праці;
- забезпечення безпеки та здоров'я працівників;
- управління трудовими відносинами;
- моніторинг, контроль та оцінка діяльності персоналу;
- розклад роботи;

- удосконалення виробничих умов [42].

Управління персоналом має кілька цілей, включаючи ефективне використання навичок та потенціалу працівників, забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом, а також створення умов для зацікавленості та задоволеності персоналу своєю роботою. Система управління персоналом складається з таких основних компонентів:

- групи фахівців апарату управління;
- комплексу технічних засобів;
- інформаційної бази;
- комплексу методів та методик організації праці та управління персоналом;
- правової основи [14].

Якщо розглядати розвиток системи управління персоналом, то він заключається в формуванні професійних якостей у працівника. У наш час головною рушійною силою для цього є саме навчання персоналу, його розвиток та вдосконалення.

Статистичні дані підтверджують ведучу роль навчання персоналу у системі управління. Згідно з даними міжнародної організації праці, наразі понад 70% робочих місць потребують і передбачають інтелектуальну працю. Варто відзначити, що зростання вимог до інтелектуалізації праці не завжди пов'язане з впровадженням цифрових технологій та сучасних технічних рішень.

Інтелектуалізація виникає внаслідок загального розвитку творчого потенціалу трудових ресурсів та зміщення акцентів з технічних аспектів на соціальну складову, а також індивідуалізацію потреб [39].

Управління персоналом є системою, що включає різні аспекти, форми і способи взаємодії з працівниками підприємства. Основними напрямками цієї системи є підбір і відбір персоналу, їх адаптація, мотивація, збереження, розвиток кадрів, навчання, а також оцінка діяльності працівників з огляду на досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом використовує різноманітні методи, які спрямовані на вплив на працівників з метою досягнення визначених цілей управління, необхідних для ефективної діяльності підприємства. Наукова та практична спільнота управління виокремила три основні групи методів управління персоналом.

Основою адміністративних методів управління є використання владної та регуляторної підтримки для найму працівників. Адміністративний метод реалізується у вигляді команд, наказів, інструкцій і фокусується на мотивації поведінки людини, таких як почуття відповідальності, усвідомлення дотримання трудової дисципліни та бажання працювати в певній підприємства [9].

Економічні методи включають усі методи забезпечення істотного стимулювання працівників. Основні економічні методи – це заробітна плата та розподіл прибутку, система, яка винагороджує якість роботи та її ефективність, та система штрафів у вигляді відрахувань та пені. До цієї ж групи належать певні елементи соціального забезпечення – витрати на харчування, витрати на проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів засноване на їх віддачі [9].

Соціально-психологічний метод, базуються на законах психології та соціології, є одним з найважливіших результатів використання психологічних методів та мінімізації особистих конфліктів. Крім того, вони можуть допомогти керувати кар'єрою кожного працівника, тим самим формуючи корпоративну культуру, засновану на іміджі ідеального працівника. Вони можуть допомогти визначити позицію кожного працівника в колективі, визначити неформальних лідерів та вирішити виробничі конфлікти. У сучасній науці та практиці управління персоналом, як ключовий і стратегічний ресурс для підприємства, має процес постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, концепцій та думок [9].

Мета управління персоналом досягається шляхом виконання загальних та спеціальних функцій. Усі керівні структури виконують загальні функції (такі як планування, організація, мотивація та контроль) у межах, визначених для кожного

органу. Спеціальні функції управління персоналом виконуються функціональними відділами згідно з їх функціональними обов'язками.

Ключовими складовими системи управління персоналом є:

- суб'єкт, що є джерелом управлінського впливу, який контролює, виконує функції лідерства та впливає на об'єкт для досягнення бажаного стану об'єкта;
- об'єкт, на який спрямований управлінський вплив;
- управлінський вплив, який включає групу цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, застосовуваних для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус;
- зворотний зв'язок, який представляє інформацію про вплив суб'єкта на управління та зміни [9].

Для підвищення ефективності роботи будь-якого комерційного підприємства перш за все необхідно якісно підбирати персонал. Підбір персоналу полягає у встановленні відповідності характеристик співробітника та вимог організації. Набір кадрів – це прийом на роботу тих людей, які раніше не працювали на даному підприємстві. Процес набору кадрів включає кілька етапів:

- вирішення питання організації щодо необхідності набору персоналу;
- встановлення вимог до претендентів на вакантну посаду;
- визначення основних джерел, з яких можуть надходити кандидати;
- вибір методу набору претендентів на вакантну посаду [23].

Висування кадрів передбачає переміщення співробітника, який вже працює в даному комерційному підприємстві, на більш високу посаду, що відповідає його рівню знань та вимогам, що пред'являються до кандидатів на цю посаду.

Ротація кадрів – це горизонтальне переміщення співробітників з одного підрозділу в інший, де функції підрозділів ідентичні. Це переміщення здійснюється з метою ознайомлення працівників з різними виробничими завданнями підприємства [14].

Навчання персоналу є ключовою складовою управління кадрами, що набуває особливої важливості на сучасному ринку праці. Цей процес сприяє розвитку творчості та ініціативності співробітників, що стає особливо актуальним. Компетентна організація навчання користується позитивним впливом на всі сфери діяльності як керівників, так і фахівців.

Навчальний процес включає такі складові:

- підготовка кадрів;
- перепідготовка кадрів;
- підвищення кваліфікації персоналу [9].

Підготовка кадрів – це спеціалізоване навчання, яке спрямоване на здобуття знань у певній галузі або спеціальності.

Перепідготовка означає навчання кадрів з метою оволодіння новими знаннями, навичками і вміннями внаслідок зміни вимог до результатів праці або переходу до нової професії.

Тренінг – це один з методів навчання, який використовується для навчання співробітників певним навичкам або процедурам у ситуації, коли є потреба в їх покращенні.

Натомість, коучинг (Coaching) використовується, коли виникають проблеми, які потребують індивідуального підходу та розвитку концептуальних рішень, він спрямований на особистісний розвиток та досягнення високих результатів [35].

Отже, успішна система управління персоналом підприємства передбачає необхідність підвищення рівня відданості працівників, удосконалення методів матеріального та нематеріального мотивування, зміцнення та розвитку корпоративної культури, спрямованої на створення ефективної моделі організаційної поведінки, а також розвиток знань та компетенцій персоналу підприємства.

1.2 Формування методичного інструментарію оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Поняття ефективності має ряд визначень залежно від сфери використання даного поняття. Відносно діяльності підприємства Савицька О.М. визначає ефективність як «термін, який використовується для оцінки результатів господарської діяльності підприємства в порівнянні із зусиллями, пов'язаними з відповідною діяльністю» [44].

Чухліб В.Є. зазначає, що «ефективність — це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління» [52, с.93]. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. надають такі визначення «ефективність використання персоналу є складним поняттям і включає в себе цілий комплекс заходів, які спрямовані на підвищення результативності праці і складаються з певного числа поступових елементів господарської діяльності суб'єкта господарювання» [12, с.84].

Панченко В. А., Панченко О. П. надають визначення кадрового потенціалу «є формою вираження трудового потенціалу в процесі цілеспрямованої трудової діяльності персоналу» [35, с. 146].

Ефективність системи управління персоналом визначається тим, наскільки успішно керівництво підприємства вирішує завдання, які збігаються з цілями персоналу і не суперечать один одному (або як успішно підприємство використовує кадровий потенціал) [32].

Ефективне управління персоналом передбачає створення таких умов, які максимально сприяють розвитку кадрового потенціалу. Кадровий потенціал підприємства, в свою чергу, впливає на ефективність управління, оскільки від нього залежить продуктивність працівників та стратегічне планування.

Отже, ефективність управління персоналом вимірюється через співвідношення досягнень організації та використання людських ресурсів, а також якість взаємодії між керівництвом та працівниками.

Оцінка функціонування системи управління персоналом є важливим етапом для забезпечення досягнення цілей підприємства. Цілі підприємства, з одного боку, є результатом внутрішніх рішень та стратегій, а з іншого боку, вони знаходяться під дією зовнішнього середовища, включаючи конкуренцію, ринкові тенденції, науково-технічний прогрес та державну політику. У ринкових умовах, ціль підприємства має вирішальне значення для забезпечення його виживання та стійкого розвитку в умовах конкуренції. З іншого боку, цілі також повинні враховувати соціально-економічні потреби працівників, забезпечуючи їхнє задоволення та сприяючи створенню умов для розвитку та підтримки їхньої робочої активності, яка є ключовою для функціонування будь-якого підприємства [6].

Стале зростання та розвиток підприємства, а також задоволення ключових соціально-економічних потреб його працівників, обумовлені підвищенням ефективності як самого підприємства, так і його персоналу. Ефективність роботи персоналу визначається як корисність вироблених товарів та послуг, так і витратами на їх виробництво, включаючи трудові та матеріальні витрати. Отже, до цілей організації слід включати підвищення ефективності праці свого персоналу, що є основою для конкурентоспроможності, сталого розвитку та задоволення основних соціально-економічних потреб її працівників [44].

Оцінка ефективності системи управління персоналом служить для аналізу її поточного стану та визначення здатності топ-менеджменту впливати на діяльність окремих підрозділів або організації в цілому у майбутньому. Головною метою такої оцінки є визначення рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом та шляхів для підвищення її продуктивності.

В економічній літературі ефективність системи сприймається як співвідношення між досягнутим результатом та витратами ресурсів, необхідних для його досягнення. У контексті управління персоналом це визначається як співвідношення між результатами управління персоналом та витратами на персонал та заходами для підвищення ефективності їхньої роботи [16; 30; 43].

Виділяють такі методи діагностики управління персоналом (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація методів діагностики управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [19;30;30]

Петрова І.Л. пропонує наступні блоки оцінювання ефективності кадрової роботи (рис.1.3).

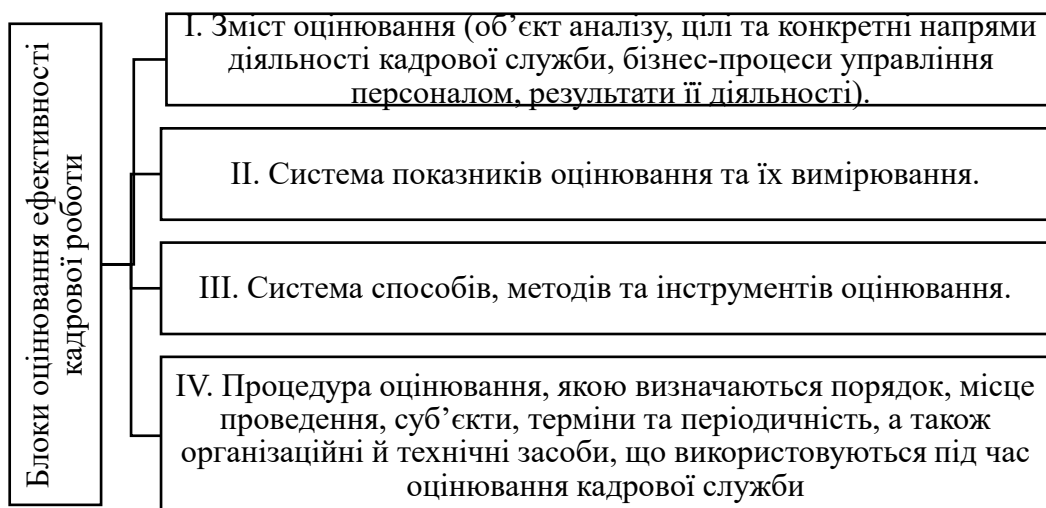


Рисунок 1.3 – Блоки оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором за даними [37]

Цимбалюк С. О. та Пінчук В. О. пропонують використовувати бенчмаркінг для оцінки стратегії управління персоналом [49, с. 199].

Для оцінки ефективності системи управління персоналом необхідно встановити критерії, які відображатимуть її роботу. Вибір таких критеріїв залежить від об'єкта оцінки, чи то діяльності окремого керівника, трудових показників колективу, чи особливостей виконавців. Існуючі методи оцінки ефективності систем управління персоналом включають різноманітні якісні та кількісні показники. При виборі критеріїв ефективності, які є ключовими для досягнення бажаного результату, необхідно враховувати два основні аспекти: найбільш поширені напрями удосконалення систем управління персоналом, які аналізуються як в Україні, так і за кордоном, і економічні та соціально-психологічні показники ефективності [2].

Необхідно порівнювати аналіз критеріїв з моделлю, що розроблена для конкретної організації, наприклад, шляхом застосування бальної оцінки ефективності праці. Ця модель дозволяє оцінити результати діяльності організації з управління персоналом за допомогою певних показників.

Аналіз системи управління персоналом може мати різні форми, такі як:

- наукове дослідження, яке призводить до отримання теоретичних результатів;
- дослідження для визначення можливості застосування чужого практичного досвіду;
- системний підхід, що передбачає комплексний аналіз діяльності всього підприємства, де система управління персоналом є лише однією з численних підсистем [2;19;48;52].

Однак на практиці аналіз системи управління персоналом переважно здійснюється за допомогою методологічного підходу, що передбачає порівняння результатів, отриманих при використанні кількох науково-практичних методів аналізу.

Існуючі методи можна розділити на чотири основні групи:

- методи, які базуються на знаннях, досвіді та інтуїції фахівців;

- методи, що використовують математичне, статистичне та економічне моделювання;
- комплексні методи, які поєднують підходи з двох попередніх груп;
- методи, що базуються на аналізі інформаційних потоків [2;19;48].

Один з найважливіших інструментів, що використовуються при розробці стратегії управління персоналом, – це метод SWOT-аналізу. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації у сфері персоналу, а також можливості, які вона має, та загрози, яких слід уникати, після чого встановлюються взаємозв'язки між ними [8].

При оцінці системи управління персоналом розумно проводити аналіз кадрового потенціалу. Оцінка ефективності стратегії розвитку кадрового потенціалу може проводитись за допомогою різних методів:

- комплексний метод, який включає оцінку та облік якісних та кількісних показників;
- інтегральний метод, що оцінює сукупність показників у комплексному вимірі;
- експертний метод;
- метод опитування [2;10].

У таблиці 1.2 представлено аналіз стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства за допомогою комплексного методу.

Таблиця 1.2 – Аналіз кадрового потенціалу підприємства комплексним методом

Елементи кадрового потенціалу	Показники розрахунку
1	2
Чисельність та структура кадрового потенціалу	- динаміка середньооблікової чисельності персоналу; - показник забезпеченості підприємства кадрами: $\text{Пок} = \text{Чп} / \text{Чф} \quad (1.1)$ де Чф – чисельність працівників фактична; Чп чисельність працівників планова; Пок – показник забезпеченості кадрами.
Ресурси робочого часу	Показник використання робочого часу: $\text{Прв} = \text{РВФ} / \text{РВП} \quad (1.2)$

Продовження табл.1.2

1	2
	де Прв – показник використання робочого часу; РВФ – робочий час фактичний; РВП – робочий час плановий
Витрати на персонал	- частка затрат на персонал в сукупних витратах на персонал: $Дз = Впер / Взаг \quad (1.3)$ де Дз – частка витрат за персонал; Впер – витрати персонал; Взаг – витрати загальні; - частка витрат на навчання у загальних витратах на персонал: $Двнп = Знп / Зпер \quad (1.4)$ де Дзвнп – частка витрат за навчання персоналу; Знп – Витрати навчання персоналу; Зпер – витрати на персонал.
Інноваційна та творча активність	- показник інноваційної активності: $ІА = ІП / Чп \quad (1.5)$ де ІА – інноваційна активність персоналу; ІП-кількість інноваційних пропозицій; Чп – чисельність персоналу
Професійно-кваліфікаційний рівень	- показник кваліфікаційного рівня робітників: $КР = СРр / МРр \quad (1.6)$ де КР – кваліфікаційний розряд робітників; СРр – середній розряд робітників; МРр – максимальний розряд робітників.
Психофізіологічний стан робітників	- Показник стану здоров'я: $Зр = Дб / ФРЧ \quad (1.7)$ де Зр – показник здоров'я робітників; Дб – кількість днів хвороби, невиходів працювати; ФРЧ – фонд робочого часу

Джерело: [2;43;49]

Отже, ефективність управління персоналом характеризується рівнем досягнень організації, задоволеністю працівників, збереженням та розвитком талантів, а також здатністю компанії адаптуватися до змін на ринку праці та в умовах конкуренції. Узагальнимо показники, які відображають ефективність управління персоналом:

- показники задоволеності працівників: рівень відтоку кадрів, рівень відновлення кадрів, результати опитувань задоволеності працівників;
- показники розвитку талантів: рівень участі у навчальних програмах, рівень внутрішньої мобільності, оцінка компетентностей та здібностей;
- показники продуктивності праці;

- показники лідерства та комунікації: рівень залученості працівників у прийнятті рішень, ефективність комунікацій між керівництвом та персоналом, рівень довіри між керівництвом та працівниками;
- показники адаптивності та реагування на зміни: швидкість впровадження нових методів та технологій, здатність персоналу адаптуватися до змін у вимогах ринку, ефективність перебудови організаційної структури.

Важливою є оцінка методів управлінської роботи, яку можна розділити на три умовні категорії: кількісні, якісні та комбіновані.

До кількісних методів оцінки відносяться бальний метод, коефіцієнтний метод, метод ранжування, метод парних порівнянь, система графічного профілю та метод експерименту. Якісні методи включають систему усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний метод, біографічний метод та метод групової дискусії [44].

До якісних (описових) методів також належать система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний та біографічний методи, метод групової дискусії. Серед якісних методів особливо можна виокремити SWOT-аналіз та COPS-аналіз системи управління персоналом. Недавно ці методи стали відомими у вітчизняній практиці досліджень у різних галузях менеджменту, і вони зарекомендували себе як найбільш затребувані комплексні оціночні методики [44].

Щодо комбінованих методів, вони включають у себе стимулюючі оцінки. Прикладами таких комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, угруповання працівників та тестування. Один із таких комбінованих методів, який отримав значний розповсюдження у великих компаніях, – це метод комплексної оцінки персоналу, відомий як «Assessment-centre». Цей метод базується на використанні різноманітних методик, спрямованих на оцінку реальних якостей співробітників, їхніх психологічних та професійних характеристик, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. На сьогоднішній день ассесмент-центр є найбільш вірогідним методом оцінки компетенцій працівників [2].

Найпопулярнішими є кількісні методи оцінки, такі як бальний, коефіцієнтний та бально-коефіцієнтний. Ці методи вважаються найефективнішими через їхню об'єктивність і незалежність від особистих уподобань. Вони базуються на математичному розрахунку результатів, де ефективність кадрового потенціалу визначається за обсягом, повнотою, якістю та своєчасністю виконання призначених завдань. Для цього необхідні відповідні критерії та показники. Оцінка ефективності кадрового потенціалу включає дві частини: економічну та соціальну ефективність. Соціальна ефективність відображає ступінь відповідності потребам та інтересам найманих працівників. Розглянемо інструменти, необхідні для проведення оцінки кадрової стратегії підприємств, які представлені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Інструменти оцінки кадрової стратегії підприємства

Джерело: складено автором за даними [35;38;47]

Отже, існує ряд методів для оцінки ефективності стратегії управління персоналом. Однак, наукові публікації не містять чіткого алгоритму для проведення такої оцінки та не визначають однозначно показники, які слід використовувати під час аналізу.

Пропонуємо наступний алгоритм для оцінки ефективності стратегії управління персоналом:

- аналіз факторів, що впливають на управління персоналом компанії;
- оцінка структури та динаміки персоналу, включаючи показники руху персоналу, оцінку достатності персоналу та якості його складу (відповідність зайнятим посадам, вікова та професійна структура, рівень освіти тощо);
- оцінка ефективності використання витрат на розвиток персоналу, охоплюючи динаміку та структуру витрат, оцінку інноваційної активності персоналу, показники продуктивності праці тощо;
- SWOT-аналіз системи управління персоналом.

Отже, існують різноманітні підходи та методи для оцінювання ефективності стратегії управління персоналом. Аналіз системи управління персоналом може бути здійснений у різних форматах, включаючи: наукове дослідження, яке має на меті отримання теоретичних результатів; дослідження для виявлення можливостей застосування практичного досвіду інших організацій; системний підхід, що передбачає комплексний аналіз діяльності всього підприємства, де система управління персоналом є лише однією з численних підсистем. Під час оцінки системи управління персоналом також важливо проводити аналіз кадрового потенціалу. Оцінка ефективності кадрового потенціалу включає дві складові: економічну та соціальну ефективність. Ефективність управління персоналом вимірюється через співвідношення досягнень організації та використання людських ресурсів, а також якість взаємодії між керівництвом та працівниками. Ефективність управління персоналом характеризується рівнем досягнень організації, задоволеністю працівників, збереженням та розвитком талантів, а також здатністю компанії адаптуватися до

змін на ринку праці та в умовах конкуренції. Показники, які відображають ефективність управління персоналом, включають: показники задоволеності працівників; показники розвитку талантів; показники продуктивності праці; показники лідерства та комунікації; показники адаптивності та реагування на зміни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Характеристика ТОВ «Епіцентр К» та напрямів його діяльності

Компанія «Епіцентр К» – національна мережа сучасних будівельних гіпермаркетів, яка пропонує широкий асортимент товарів та відповідає високим стандартам якості обслуговування. ТОВ «Епіцентр К» було засновано 27 серпня 2003 року з юридичною адресою: 04128, м. Київ, вул. Берковецька, буд. 6-К.

Група компаній Епіцентр створила унікальну екосистему, яка включає в себе торговельні центри, аграрний сектор, виробництво керамічної плитки, деревообробну галузь, потужну логістику, а також спортивні та соціальні інфраструктурні об'єкти по всій території України.

На сьогоднішній день в Україні існує широка мережа магазинів компанії «Епіцентр», яка охоплює такі міста як Київ, Полтава, Львів, Одеса, Чернівці, Дніпро, Харків, Івано-Франківськ, Миколаїв, Житомир, Кривий Ріг, Тернопіль, Черкаси, Ужгород, Запоріжжя, Луцьк, Вінниця та Хмельницький. На кінець 2022 року в Україні було відкрито 71 торговий центр компанії «Епіцентр», 9 будівельно-господарських гіпермаркетів «Нова лінія», 59 спортивних магазинів «INTERSPORT», 4 спортивних магазини «4F», та 2 спортивних магазини «the athlete's foot».

Місія підприємства ТОВ «Епіцентр К»: робити побут покупців краще кожного дня.

Стратегічна мета ТОВ «Епіцентр К»: створити максимально сприятливі умови для будівництва, обслуговування та планування будинків кожного жителя України.

У компанії «Епіцентр» функціонують два власних заводи для виробництва керамічної плитки та один деревообробний завод. Їх логістичні потужності

охоплюють площу понад 130 тисяч квадратних метрів, а загальна торгова площа магазинів «Епіцентр» становить 1,5 мільйона квадратних метрів.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Епіцентр К» наведені на рис.2.1.

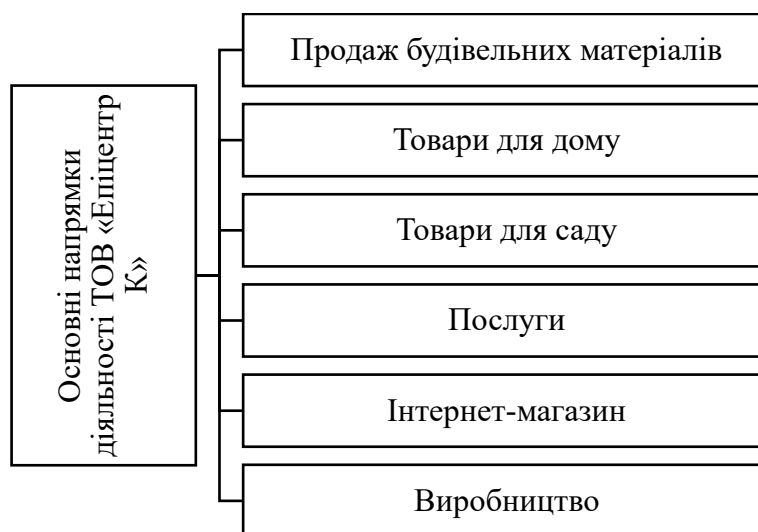


Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено за даними ТОВ «Епіцентр-К»

Магазин «Епіцентр» з широким асортиментом товарів щодня обслуговує понад тисячу покупців, сприяючи зростанню їх купівельної потужності та підвищенню обсягів продажу. На даний момент у торговельних центрах «Епіцентр» також діють аптеки «Аптека 100». У своїх магазинах компанія пропонує 5 власних брендів та 70 торгових марок відомих світових брендів. До числа торгових марок компанії «Епіцентр» належать: BellaVita, Klever Expert, Garden Up!, agrecol, Indigo Feeria та інші.

Товарний портфель ТОВ «Епіцентр К» охоплює широкий спектр продукції, включаючи вироби з металу, будівельні матеріали, техніку, меблі, канцелярію та товари для школи, побутову хімію та засоби гігієни, а також інші види продукції.

Епіцентр пропонує широкий вибір будівельних матеріалів для ремонту та будівництва, включаючи цеглу, цемент, гіпсокартон, керамічну плитку, сухі суміші та інше. Крім того, компанія має різноманітний асортимент товарів для дому, таких як меблі, текстиль, кухонне начиння, світильники, сантехніка, побутова техніка та інше, а також широкий вибір товарів для саду, таких як садові меблі, грилі, рослини, інструменти для саду тощо. Крім цього, компанія пропонує

різноманітні послуги, такі як доставка товарів, розстрочка та кредитування покупок, монтаж та встановлення товарів. Епіцентр також має розвинену мережу інтернет-магазинів, де можна придбати всі товари, що представлені в офлайн-магазинах, а також отримати додаткові знижки та переваги. Крім того, компанія займається виробництвом будівельних матеріалів та товарів для дому, таких як цегла, блоки, профілі для гіпсокартону, меблі та інше.

Під час здійснення основної торговельної діяльності компанія виконує всі необхідні процедури відповідно до чинного законодавства. При отриманні товарів на склад відповідальні працівники підписують акти прийому товарів. Під час продажу товарів клієнтам компанія видає рахунок, за яким клієнт оплачує товар або отримує касовий чек при розрахунку через касу магазину. Всі економічні операції документуються і відображаються в бухгалтерській звітності. Згідно з первинною документацією, відділ бухгалтерії періодично формує різні форми фінансової звітності, такі як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про капітал та інші, щоквартально.

Компанія співпрацює з понад 9000 постачальниками і має асортимент товарів, який складається з понад 800 тисяч найменувань. Ці товари об'єднані в 2200 груп, які представлені в мережі магазинів «Епіцентр». Основними постачальниками компанії «Епіцентр К» є як місцеві, так і міжнародні виробники та дистриб'ютори товарів для дому та побуту, такі як «Bosch», «Samsung», «LG», «Philips», «Indesit», «Ariston», «Ergopack», «Kronospan» та інші. Крім того, компанія здійснює закупівлю будівельних матеріалів відомих брендів і меблів відомих українських та польських виробників. Компанія активно розвиває взаємовигідні стосунки зі своїми постачальниками.

У компанії є свій власний логістичний центр, розташований у Київській області, який забезпечує понад 75% всіх поставок товарів до торгівельних центрів мережі «Епіцентр». У їх автопарку є 230 легкових автомобілів, 250 міжнародних ліцензованих комерційних вантажних машин, 390 легких вантажних автомобілів для обслуговування клієнтів від дверей до дверей та 46 вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів.

Для забезпечення належної якості товарів компанія перевіряє сертифікати якості у своїх постачальників. Крім того, під час отримання товарів на склад компанії проводиться перевірка на наявність браку та відповідність термінів придатності. Протягом процесу продажу товарів співробітники відділів, що відповідають за конкретні групи товарів, відстежують, щоб товар із завершеним терміном придатності був вилучений з обігу.

Розглянемо організаційну структуру компанії (рис.2.2), яка є лінійно-функціональною.

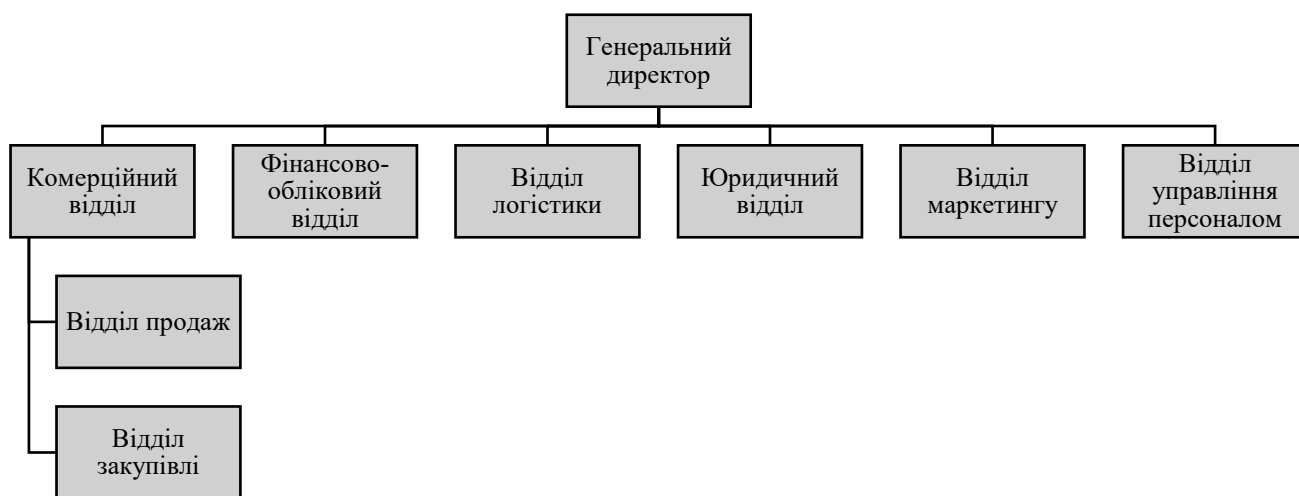


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

Вищий рівень управління на підприємстві здійснює генеральний директор, якого призначають власники бізнесу. Основні функції компанії виконує відділ продажів, який складається з заступника комерційного директора з продажів, менеджерів з продажу та продавців у гіпермаркетах. Персонал цього відділу підпорядковується своєму керівникові – начальнику відділу продажів та директорів гіпермаркету. Начальник відділу продажів звітує перед заступником комерційного директора з продажу, який відповідає за рівень товарообороту перед комерційним директором. Директор магазину відповідає за організацію торговельного процесу в магазині. Директор з розвитку відповідає за стратегічне планування щодо збільшення кількості магазинів у торгівельній мережі. Фінансовий директор планує бюджети компанії та відповідає за їх виконання.

Головний бухгалтер здійснює ведення різних видів обліку і відповідає за вчасне та повне сплатення податків та зборів, а також за правильне відображення фінансових даних у бухгалтерській звітності. Він керує роботою бухгалтерії та бухгалтерів магазинів.

Проаналізуємо основні фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках на рис.2.3.

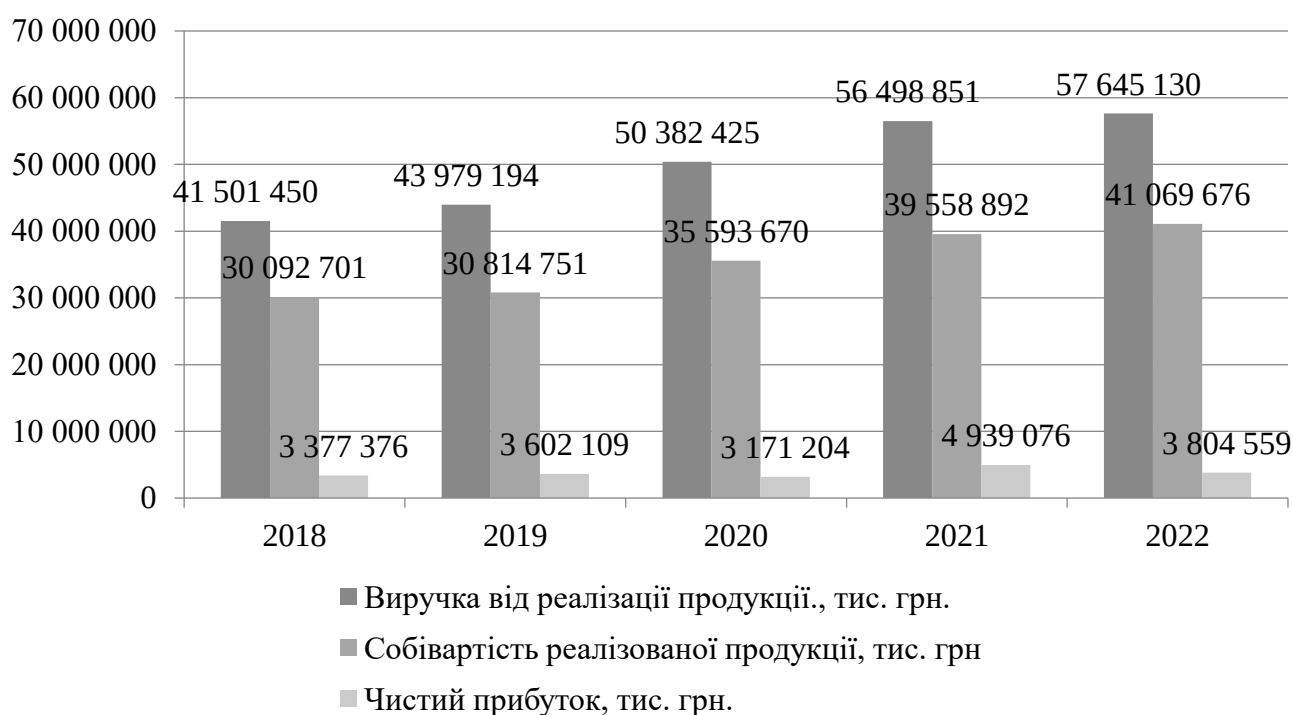


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках, тис. грн

Джерело: розраховано фінансовою звітністю ТОВ «Епіцентр-К» [51]

Отже, доходи від реалізації товарів та послуг зростали щорічно (в 2019 році на 5,97%, в 2020 році на 14,56%, в 2021 році на 12,14%, в 2022 році на 2,03%). Загалом, за 5 років доходи компанії виросли на 38,9%. Низький темп росту в 2022 році обумовлений тим, що в країні почалась війна, частину територій було окуповано, а відвідування торговельних центрів під час повітряних атак заборонено. Собівартість продукції, товарів та послуг зростала відповідно до збільшення обсягів продаж і темп її росту за 5 років склав 36,48%. Збільшення обсягів продаж та оптимізація витрат дозволили компанії збільшувати чистий

прибуток. Динаміка чистого прибутку була різною (в 2019 році чистий прибуток виріс на 6,65% завдяки збільшенню продаж, в 2020 році зменшився на 11,96% через зростання інших операційних витрат, в 2021 році чистий прибуток виріс на 55,76% за рахунок збільшення інтернет-продаж, а в 2022 році чистий прибуток скоротився на 22,97%, що обумовлено додатковими витратами через війну, зростанням логістичних витрат тощо), за 5 років чистий прибуток виріс на 12,65%..

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках наведена на рис.2.4.

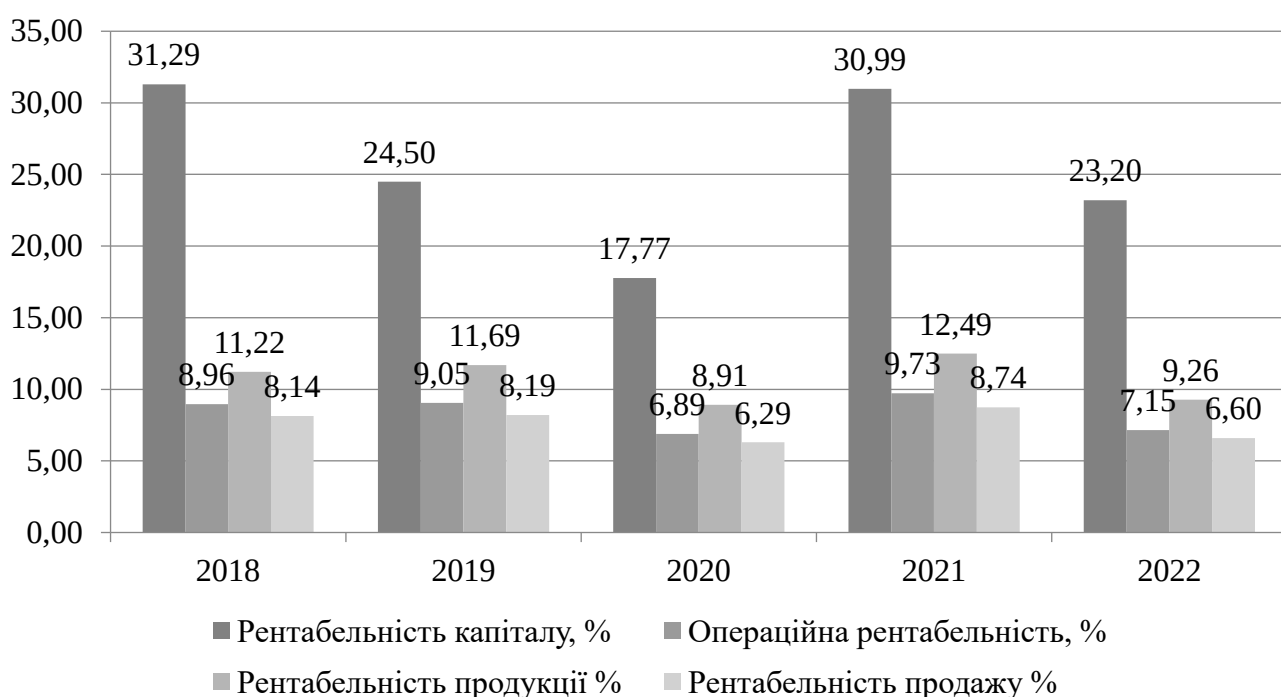


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано фінансовою звітністю ТОВ «Епіцентр-К» [51]

Рентабельність капіталу зменшилась за 5 років з 31,29% до 23,2%. Операційна рентабельність за 5 років знизилась з 8,96% до 7,15% (зниження показників спостерігається в 2020 та 2022 роках, коли на компанію негативний вплив мали пандемія Ковід-19 та повномасштабна війна в країні в 2022 році). Рентабельність продукції знизилась з 11,22% в 2018 році до 9,26% в 2022 році.

Рентабельність продаж зменшилась з 8,14% до 6,6%. Отже, протягом 5 років компанія знизила рівень рентабельності.

Отже, ТОВ «Епіцентр К» відноситься до групи «Епіцентр» та є мережею супермаркетів по всій Україні, які пропонують широкий перелік товарів та послуг та спеціалізуються на продажу будівельних матеріалів. За 2018-2022 роки компанії збільшила свої доходи на 38,9%, а чистий прибуток виріс на 12,65%. При цьому, протягом 5 років компанія знизила показники рентабельності.

2.2 Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

В компанії працює великий штат персоналу, який складає більшу частку персоналу групи «Епіцентр», в 2022 році вона склала 57%, що включало 21658 працівника. Проаналізуємо якісний та кількісний склад персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках (рис.2.5).

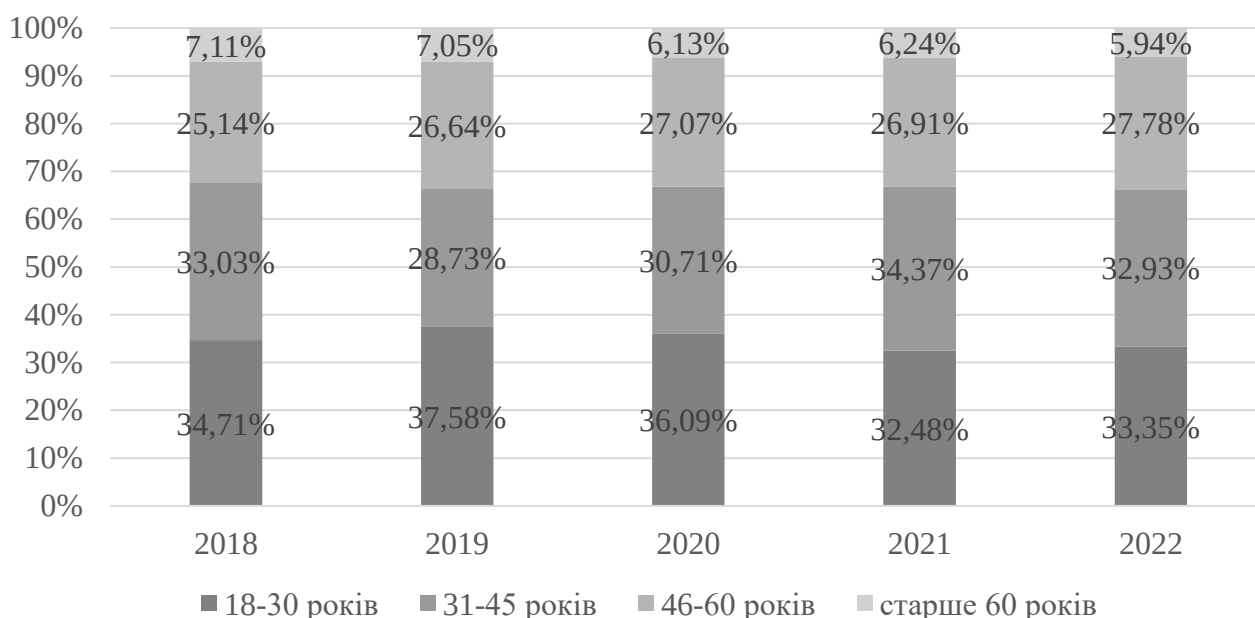


Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках, %

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

З рис.2.5 бачимо, що протягом 2018-2022 років найбільшу частку персоналу складали працівники віком 18-30 років з часткою 33,35% та віком 31-45 років з часткою 32,93%, оскільки компанія прагне наймати молодь, якій простіше витримувати робочий графік. Частка персоналу пенсійного віку досить низька – 5,94% в 2022 році, оскільки працівників такого віку звільняють в першу чергу, якщо проводиться скорочення персоналу.

Розглянемо гендерну структуру персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках на рис.2.6.

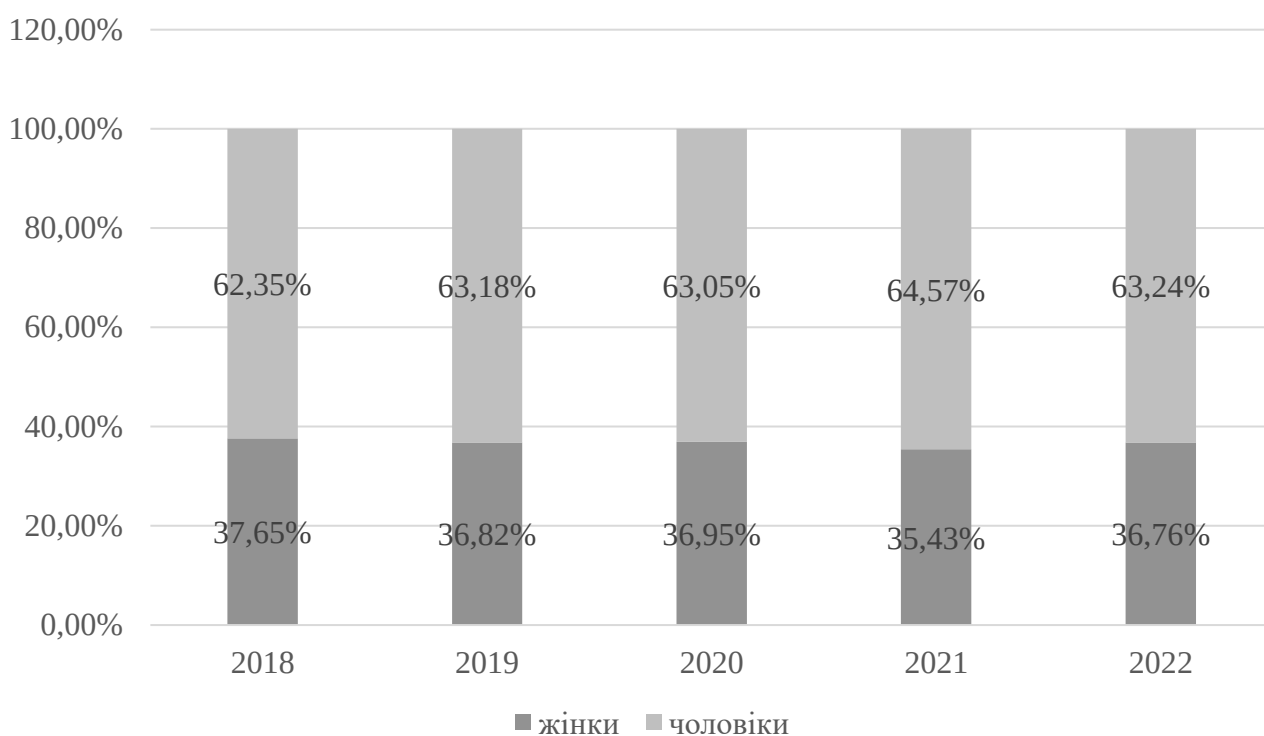


Рисунок 2.6 – Гендерна структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках, %

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

З рис.2.6 бачимо, що частка чоловіків більше та склала 63,24% в 2022 році, це обумовлене тим, що водії та вантажники є переважно чоловіками, тоді як гендерний склад працівників інших професій майже рівний.

Проаналізуємо структуру персоналу за рівнем освіти ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках (рис.2.7).

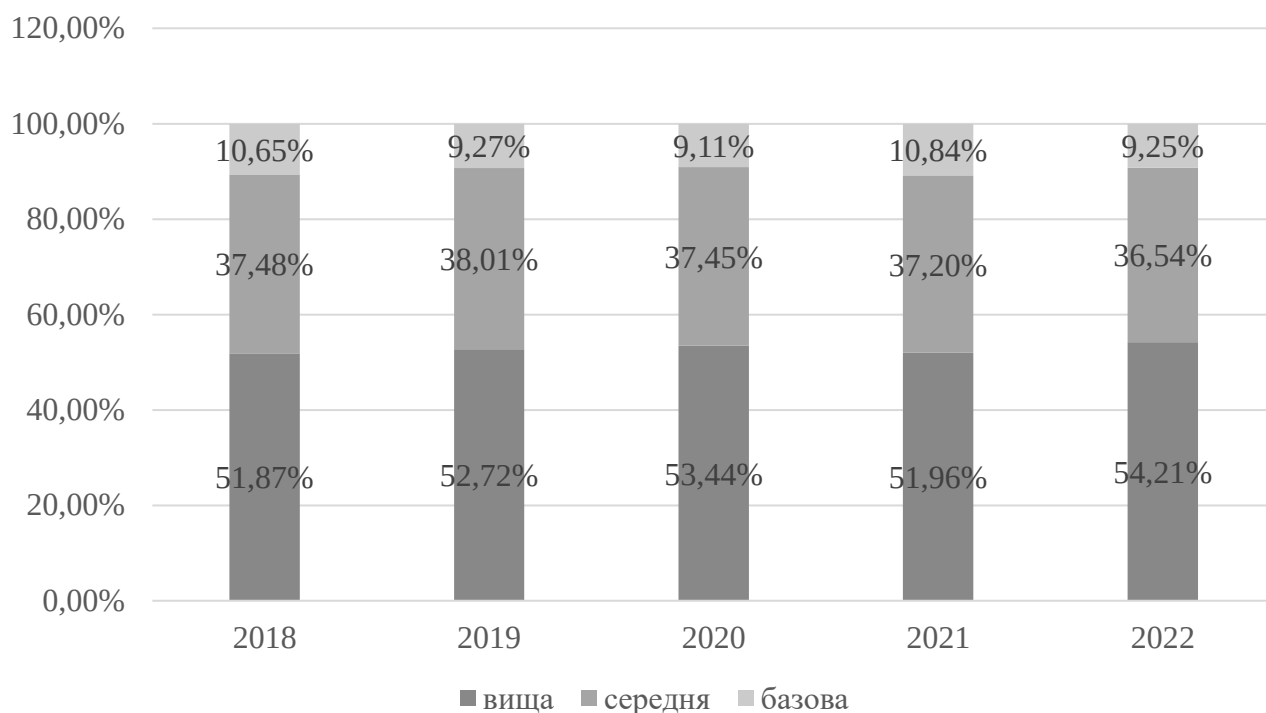


Рисунок 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках за рівнем освіти, %

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

Як бачимо, в компанії працює значна частка персоналу з вищою освітою, яка виросла з 51,87% в 2018 році до 54,21% в 2022 році. Частка працівників з середньою освітою складає 36,54%, а з базовою освітою 9,25%. Керівництво компанії заохочує навчання персоналу у вищих закладах та надає можливість для такого навчання.

Управління персоналом в компанії ТОВ «Епіцентр К» здійснює відділ управління персоналом, в якому працює 16 працівників. Управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» здійснюється з метою ефективного управління людськими ресурсами компанії з урахуванням їх потреб, розвитку та забезпечення оптимального функціонування організації.

Відділ персоналу відноситься до центрального офісу, розглянемо функції відділу персоналу:

- рекрутинг та підбір персоналу (включає пошук, відбір та прийом нових працівників на вакантні посади відповідно до потреб компанії та вимог посади);
- проведення заходів з навчання та розвитку персоналу, а саме: організація навчальних заходів, тренінгів, семінарів для підвищення кваліфікації персоналу та розвитку їх професійних навичок;
- оцінка та управління результативністю. Встановлення системи оцінки результатів праці, визначення ключових показників ефективності, а також розробка та реалізація заходів для підвищення продуктивності працівників;
- мотивація та стимулювання, що включає розробку та проведення заходів щодо мотивації працівників, включаючи фінансові та нематеріальні стимули, що спрямовані на підвищення морального та професійного рівня персоналу;
- управління конфліктами та вирішення спорів, у тому числі вироблення стратегій та методів для попередження та вирішення конфліктних ситуацій на робочому місці, забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- адміністрування персоналу, що включає забезпечення ведення персональних справ, документування трудових відносин, виконання правил і політики компанії з питань персоналу, а також дотримання вимог законодавства в сфері праці.

Управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» спрямоване на забезпечення ефективної роботи колективу та досягнення стратегічних цілей компанії шляхом оптимального використання людських ресурсів.

Підбором персоналу ТОВ «Епіцентр К» займаються менеджери з персоналу. Для підбору персоналу використовуються різні канали: внутрішній резерв, залучення кадрових агенцій, розміщення оголошень в Інтернет та на сайті компанії тощо. Нові працівники проходять місяць стажування перед прийомом на роботу.

У ТОВ «Епіцентр К» підтримується постійно оновлювана база кандидатів на різні посади на всіх рівнях. Відділ управління персоналом відповідає за постійне поповнення та оновлення цієї бази. Компанія розміщує оголошення про вакансії на різноманітних ресурсах, включаючи офіційний сайт «Епіцентр», спеціалізовані платформи для пошуку роботи, а також звертається до кадрових агентств, зокрема для заповнення вакансій на керівні посади.

Процес адаптації нових співробітників розпочинається вже з першого робочого дня. У період випробувального терміну виплата заробітної плати здійснюється лише у вигляді фіксованого окладу. Після успішного завершення стажування до основного окладу додається премійована бонусна частина.

Мотивація персоналу ТОВ «Епіцентр К» включає матеріальні та нематеріальні стимули, проаналізуємо ефективність матеріальної мотивації працівників ТОВ «Епіцентр К» за показниками рівня заробітної плати в 2018-2022 роках в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка рівня оплати праці ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках

Показник	Значення за рік					Відхилення, 2022/2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Річний фонд оплати праці, тис. грн	4 010 045	4 711 766	5 208 532	5 933 834	4 985 859	975 814	24,33
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21 450	21 800	22 000	24 561	21 658	208	0,97
3. Середня місячна заробітна плата, грн	15 579	18 011	19 729	20 133	19 184	3 605	23,14
4. Рівень прожиткового мінімуму, грн	1 921	2 102	2 270	2 481	2 481	560	29,15
5. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП на підприємстві та рівня прожиткового мінімуму	8,11	8,57	8,69	8,11	7,73	-0,38	
6. Середня заробітна плата в Україні, грн	10 573	12 264	14 179	17 453	14 577	4 004	37,87

Продовження табл.2.1							
1	2	3	4	5	6	7	8
7. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП на підприємстві та середньої ЗП в Україні	1,47	1,47	1,39	1,15	1,32	-0,16	

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

З табл.2.1 бачимо, що фонд оплати праці за 5 років виріс на 24,33% за рахунок збільшення кількості персоналу за 5 років на 208 працівників та підвищення середнього рівня заробітної плати на 23,14% за 5 років. В 2022 році середня заробітна плата на підприємстві склала 19184 грн, що в 7,73 рази більше, ніж рівень прожиткового мінімуму та в 1,32 рази більше середньої заробітної плати в Україні. Це робити такий рівень оплати праці привабливим для працівників та забезпечує мотивацію персоналу.

Проаналізуємо такий показник як продуктивність праці (рис.2.8).

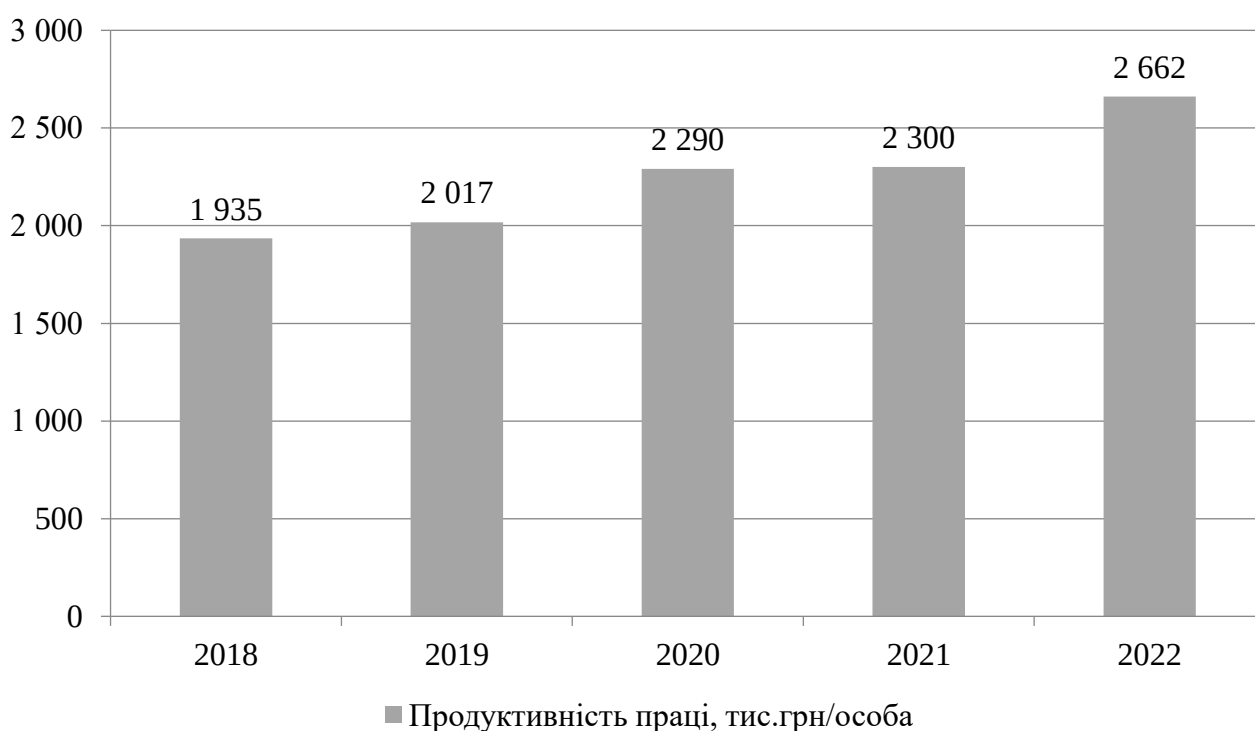


Рисунок 2.8 – Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках, тис. грн/працівника за рік

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

Продуктивність праці виросла в 2019 році на 4,27%, в 2020 році на 13,52% (за рахунок активізації інтернет-продаж в період карантинних обмежень), в 2021 році на 0,45% та в 2022 році на 15,7% за рахунок скорочення персоналу та подальшої активізації інтернет-продаж.

Показник зарплатовіддачі наведено на рис.2.9.

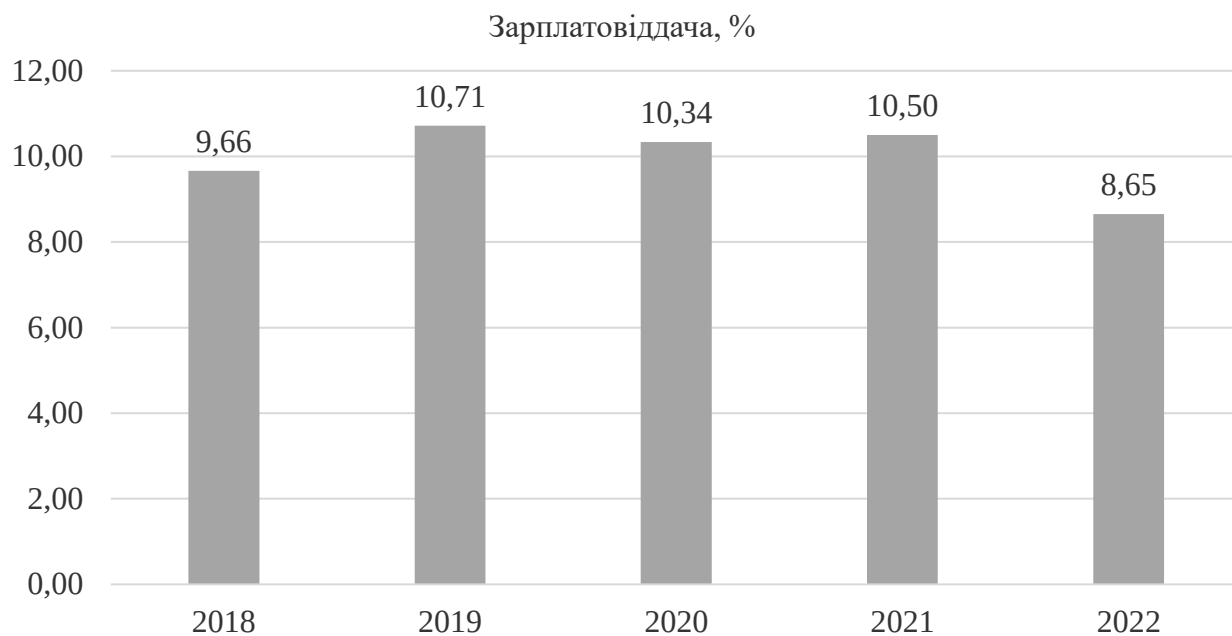


Рисунок 2.9 – Динаміка показника зарплатовіддачі ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

З рис.2.9 бачимо, що рівень зарплатовіддачі знизився за 5 років з 9,66% до 8,65%, при цьому, найвищим даний показник був в 2019 році та складав 10,71%.

Проаналізуємо показники руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2022 роках

№	Показники	роки					Відхилення, +/-				
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	7,27	5,28	5,07	14,85	1,15	-1,99	-0,21	9,78	-13,70	-6,12
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	3,66	3,67	4,16	4,43	14,55	0,02	0,48	0,27	10,13	10,90
3	Коефіцієнт загального обороту кадрів	10,92	8,95	9,23	19,28	15,70	-1,97	0,27	10,05	-3,58	4,78
4	Коефіцієнт плинності кадрів	3,18	3,23	3,64	3,79	11,94	0,05	0,41	0,15	8,15	8,76
5	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1,99	1,44	1,22	3,36	0,08	-0,55	-0,22	2,14	-3,28	-1,91
6	Частка співробітників, які працюють більше 5 років	67,20	62,13	54,03	58,97	47,21	-5,07	-8,10	4,94	-11,76	-19,99

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття знизився з 7,27% до 1,15% за 5 років, але найвищим був показник в 2021 році, коли було прийнято 3648 працівників. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення виріс за 5 років з 3,66% до 14,55%, так як в 2022 році було звільнено 3152 працівника через закриття деяких магазинів мережі в умовах війни. Коефіцієнт плинності кадрів виріс з 3,18% до 11,94%, що було обумовлено початком повномасштабної війни в 2022 році, однак, вказує на зниження ефективності управління персоналом. Частка співробітників, які працюють більше 5 років знизилась з 67,2% до 47,21%, що також вказує на зниження ефективності управління персоналом.

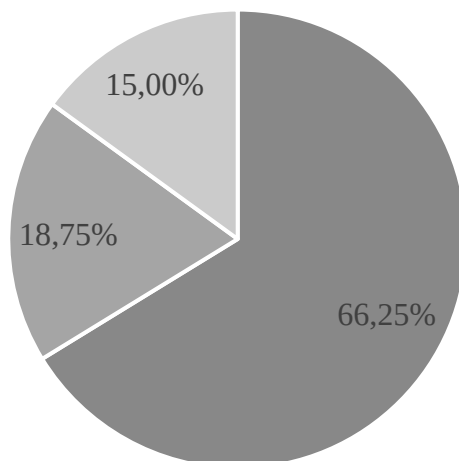
Отже, управлінням персоналом в компанії ТОВ «Епіцентр К» займається відділ управління персоналом. Управління персоналом включає підбір, найм, адаптацію, розвиток, навчання персоналу, ведення кадрів та врегулювання трудових конфліктів. Було виявлено, що в компанія більшу частку персоналу складають працівники у віці 18-45 років, а 54,21% працівників мають вищу освіту.

Протягом 2018-2022 років відбулось підвищення продуктивності праці, однак знизився показник зарплатовіддачі, а також погіршилися показники руху персоналу. Тож, можна зробити висновки про зниження ефективності управління персоналом.

2.3 Діагностика проблем управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Для виявлення ключових проблем управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» було проведене опитування персоналу з метою виявлення його задоволеністю умовами праці та рівнем лояльності персоналу.

Для виявлення лояльності персоналу було проведено опитування серед співробітників ТОВ «Епіцентр К» у місті Києві, в якому взяли участь 160 осіб. Учасникам ставилося запитання щодо їхньої готовності рекомендувати ТОВ «Епіцентр К» як місце роботи своїм знайомим та друзям, пропонуючи відповісти «так» (прихильники), «ні» (критики) або «я не визначився» (нейтральні). Опитування проводилося анонімно. За його результатами були отримані наступні дані (рис.2.10).



- Так, я рекомендую (прихильники)
- Я не визначився (нейтралі)
- Ні, я не рекомендую (критики)

Рисунок 2.10 – Результати опитування працівників щодо їх прихильності до компанії ТОВ «Епіцентр К», %

Джерело: складено за даними опитування

Опитування показало, що 66,25% працівників готові рекомендувати компанію друзям та знайомим як роботодавця, а тому вони є прихильниками компанії. 18,75% опитаних не визначились у своєму виборі, тобто, є нейтралами. 15% опитаних не готові рекомендувати компанію, а тому є критиками.

Проведемо розрахунок рівня лояльності працівників ТОВ «Епіцентр К»:

$$66,25\% - 15\% = 51,25\%$$

Показник лояльності на рівні 51,25%, тобто рівень лояльності є середнім, а тому є резерви для підвищення лояльності персоналу.

З метою виявлення проблемних зон в управлінні персоналом було проведено анкетування (дод.А), результати анкетування наведено на рис.2.11.

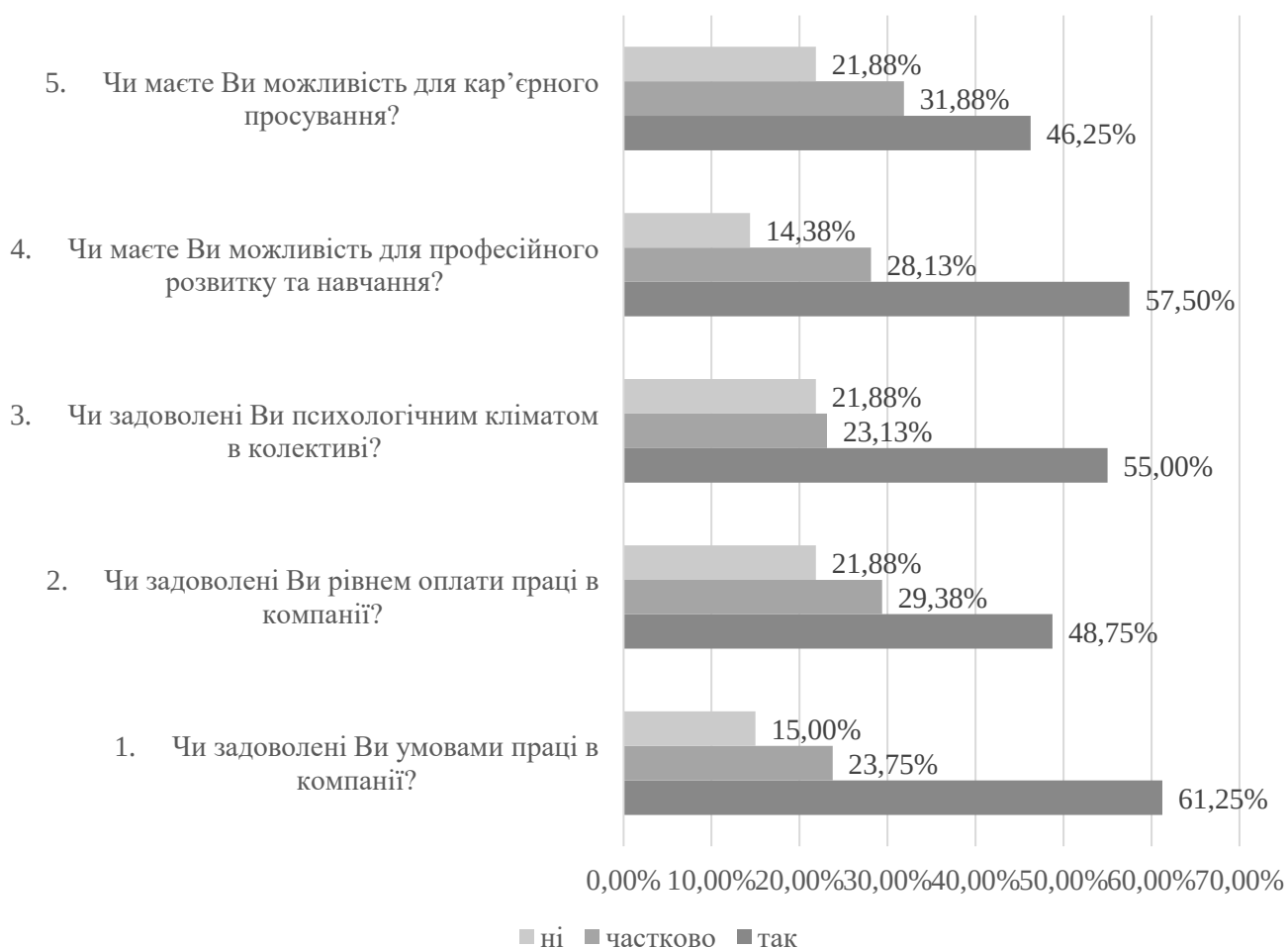


Рисунок 2.11 – Результати опитування працівників щодо їх задоволеності роботою в компанії ТОВ «Епіцентр К», %

Джерело: складено за даними опитування

Умовами праці з компанії задоволено 61,25% працівників, а незадоволеними є 15% працівників. Серед умов праці, які не влаштовують працівники називали складний графік роботи, необхідність працювати з великим потоком людей, ситуації, з необхідністю працювати більше нормованого робочого дня, нечіткість поставлених керівництвом завдань.

48,75% опитаних працівників задоволені рівнем оплати праці, що менше половини, 29,38% мають часткові претензії та 21,88% не задоволені повністю. Серед скарг персоналу було названо несвоєчасну виплату заробітної плати, не виплату обіцяних премій, факт того, що деяким працівникам майже підвищують

рівень заробітної плати, або підвищуючи ставку скорочують рівень преміальних виплат.

Також працівники не задоволені відсутністю чітких критеріїв нарахування заробітної плати. В дод.Б також розмістимо скрін негативних відгуків про компанію від працівників, які стосуються виплати заробітної плати (в інтернеті 95% відгуків про роботу в компанії негативні та більшість скарг – умови праці та умови оплати праці та її несвоєчасна виплата або взагалі невиплата). Такі дані підтверджують і результати опитування працівників.

Так як були виявлений суттєвий рівень незадоволеності оплатою праці (не зважаючи на те, що середній рівень заробітної плати на підприємстві вищий, ніж в середньому по Україні), було проведене дослідження проблем оплати праці в компанії. Для цього було проаналізовано структуру заробітної плати в 2018-2022 роках (рис.2.12).

З рис.2.12 бачимо, що частка додаткових виплат (премії, оплата понаднормової роботи та інші види) знизилась за 5 років з 52,21% в 2018 році до 30,15% в 2022 році. Таке зниження додаткових виплат є сильною демотивацією для персоналу.

Щодо задоволеності психологічних кліматом в колективі, то 55% опитаних працівників задоволені цілком, 23,13% працівників частково незадоволені, а 21,88% працівників не задоволені повністю.

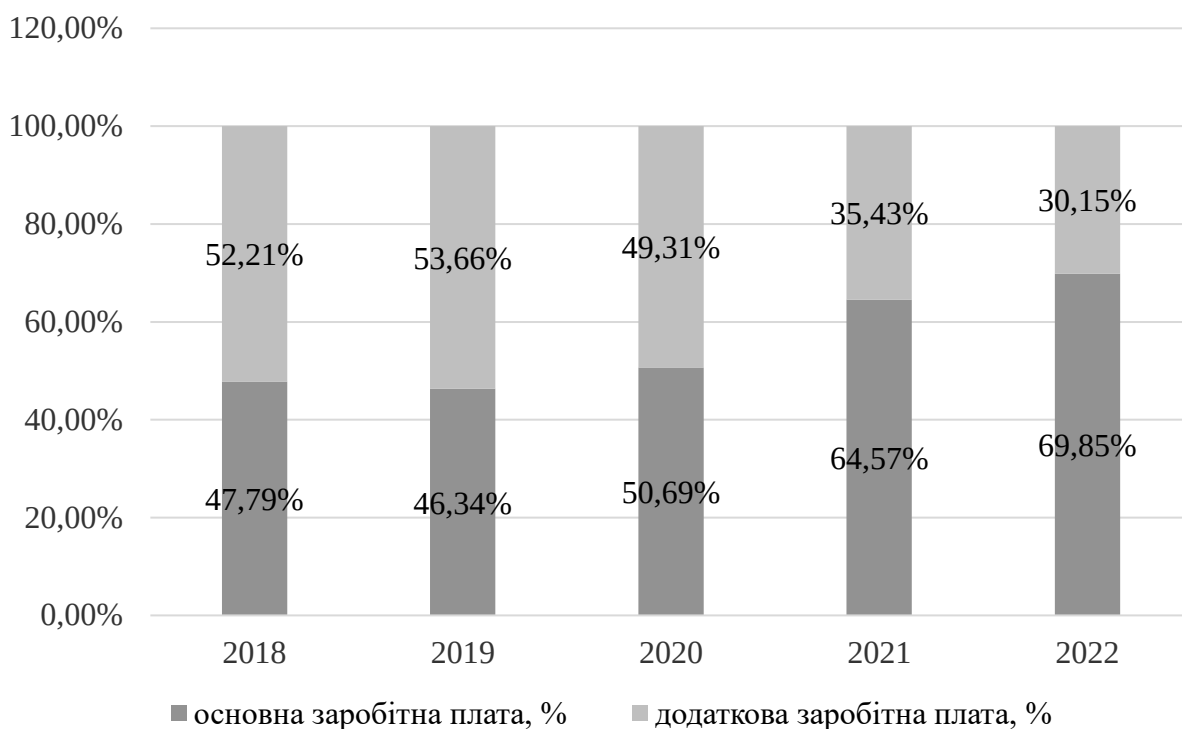


Рисунок 2.12 – Структура заробітної плати працівників ТОВ «Епіцентр К», %

Джерело: складено за даними опитування

Серед скарг працівників некоректні дії з боку безпосереднього керівництва, складні відносини в колективі через часту ротацію працівників різних відділів, напруженість в колективі через часту потребу в понаднормовій роботі та з'ясування, хто саме буде залишатись працювати в неробочий час.

57,5% опитаних працівників вважають, що мають гарні можливості для професійного розвитку, 28,13% працівників вважають, що частково мають можливості для професійного розвитку та 14,38% працівників вважає, що таких можливостей на роботі для них не створено. Зазначимо, що компанія часто проводить тренінги та курси з підвищення кваліфікації персоналу, але здебільшого це стосується управлінського персоналу або працівників головного офісу. При цьому, графік роботи працівників супермаркету досить насичений, що створює перепони для працівників у навчанні та професійному розвитку.

Проаналізуємо динаміку витрат на розвиток та навчання персоналу в 2018-2022 роках (рис.2.13).

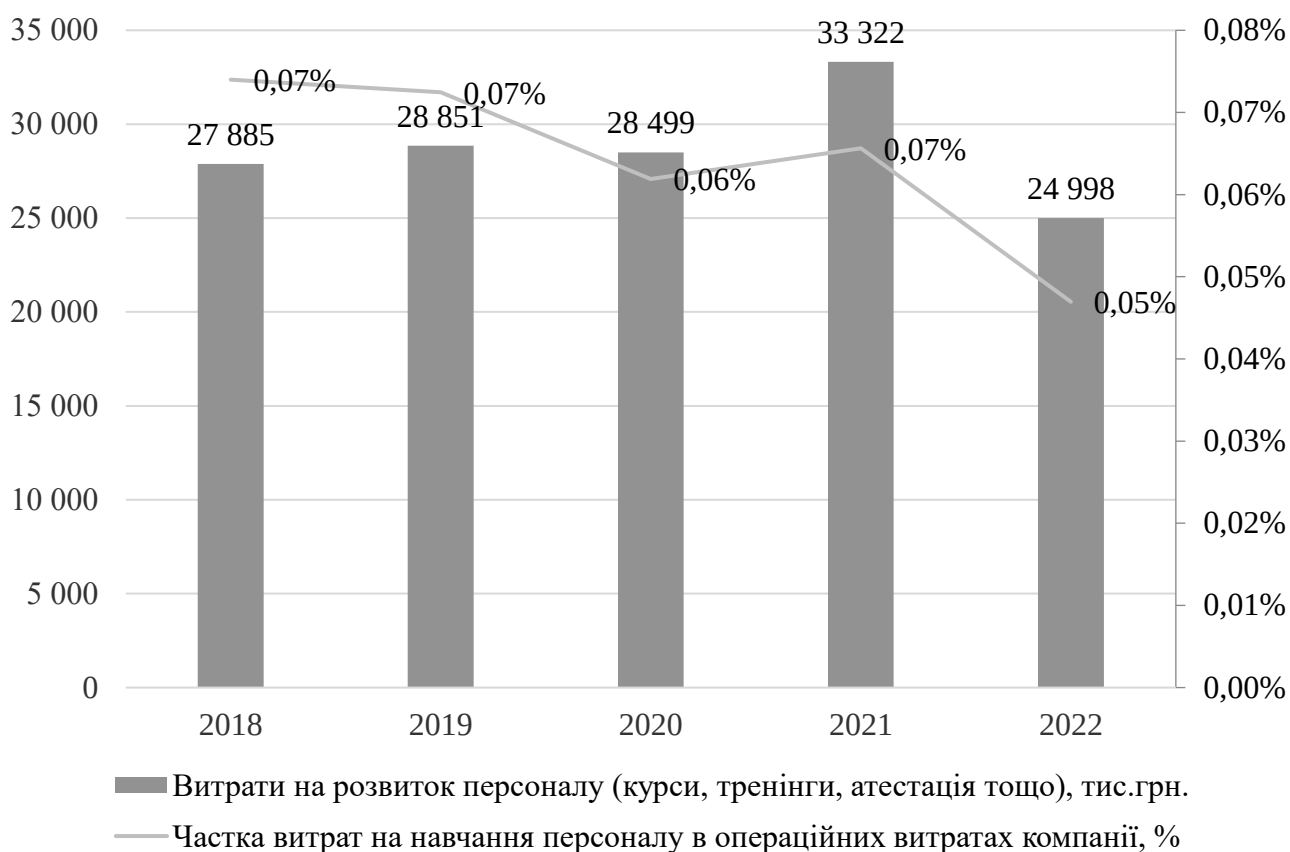


Рисунок 2.13 – Динаміка та частка витрат на розвиток та навчання персоналу ТОВ «Епіцентр К», %

Джерело: складено за даними опитування

Як бачимо, витрати на навчання персоналу щорічно зростали, однак, в 2022 році вони скоротились та були найменшими за весь період, а частка витрат на навчання персоналу в операційних витратах компанії зменшилась за 5 років з 0,07% до 0,05%, тож фінансування розвитку персоналу в 2022 році скоротилась.

46,25% працівників вважають, що мають умови для кар'єрного просування, 31,88% працівників зазначили, що мають обмежені можливості для кар'єрного просування та 21,88% опитаних працівників вважають, що не мають таких можливостей взагалі. Серед названих недоліків працівники зазначили, що кар'єрне просування сильно залежить від відносин з безпосередніх керівництвом, а не обумовлене заслугами та професійними здібностями працівника.

Складемо SWOT-аналіз управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

	Можливості (шанси): Впровадження сучасних форм навчання персоналу Повернення з-за кордону фахівців у повоєнний час Розвиток автоматизації праці Партнерство з університетами та освітніми установами для забезпечення потоку кваліфікованих випускників та забезпечення їхньої адаптації до потреб компанії Використання новітніх технологій у процесі підбору та розвитку персоналу, таких як штучний інтелект для аналізу кандидатів або віртуальна реальність для навчання	Загрози (небезпеки): Через воєнний стан персонал може бути мобілізований чи мігрувати через підвищення небезпеки Зростання темпу інфляції знижує купівельну спроможність персоналу та реальну вартість заробітної плати Робота в умовах воєнного стану приводить до стресу Загроза посилення воєнних дій Міграція фахівців за кордон Зміни в законодавстві щодо оподаткування та регулювання заробітної плати, що може призвести до збільшення фінансового тиску на компанію та скорочення бюджету на управління персоналом
Сильні сторони: Високий професіоналізм персоналу Молодий склад персоналу Високий рівень працівників з вищою освітою (54,21% в 2022 році) Зростання продуктивності праці Конкурентний рівень та зростання рівня оплати праці за 5 років до 19184 грн Розвинена система мотивації персоналу	Покращення комунікації між керівництвом та персоналом	Удосконалення системи відбору персоналу Створення програми з розвитку персоналу
Слабкі сторони: Зниження показника зарплатовіддачі на 1,01% за 5 років Зниження стабільності персоналу (зменшення працівників, які більше 5 років працюють в компанії) Зростання показника плинності персоналу на 8,76% за 5 років Недосконала система нарахування заробітної плати Незадоволеність персоналу умовами праці Недосконалість відбору та найму персоналу Відсутність чітких інструкцій для персоналу супермаркетів Складний графік роботи персоналу супермаркетів Обмежені можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання	Оптимізація системи оплати праці Поліпшення умов праці	Покращення соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором

Отже, було виявлено, що в управлінні персоналом ТОВ «Епіцентр К» є ряд значних проблем. Більшість працівників виявили незадоволеність умовами праці, рівнем оплати, та психологічним кліматом в колективі. Скарги співробітників свідчать про складний графік роботи, несвоєчасну виплату заробітної плати, а також некоректні дії керівництва. Низька задоволеність професійним розвитком та обмеженість кар'єрних можливостей можуть призвести до зниження мотивації працівників та збільшення плинності кадрів. Для подолання цих проблем необхідно вжити комплексних заходів з покращення умов праці, оплати праці, та створення сприятливого психологічного середовища в колективі.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції

Зважаючи на виявлені недоліки в управлінні персоналу ТОВ «Епіцентр К», які включають: недосконалу систему нарахування заробітної плати, незадоволеність персоналу умовами праці, недосконалість відбору та найму персоналу, відсутність чітких інструкцій для персоналу супермаркетів, складний графік роботи персоналу супермаркетів, обмежені можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

З метою підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» пропонуємо проведення наступних заходів (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором

Для оптимізації системи оплати праці необхідно переглянути, затвердити та донести до персоналу KPI, на основі яких нараховуються преміальні виплати та ввести контроль за правильністю нарахування бонусів.

Також необхідно провести аналіз зарплат у всіх категоріях працівників з метою визначення адекватної базової зарплати відповідно до вимог ринку праці та рівня кваліфікації працівників.

Поліпшення умов праці буде включати коригування графіка роботи для працівників супермаркетів та сортувальних центрів компанії. За необхідності слід збільшити штат персоналу, якщо не вистачає персоналу і працівників часто просять залишитись працювати неурочно. Також пропонуємо здійснити такі заходи:

- організація системи регулярних перерв та обідніх перерв для працівників з метою зменшення втоми та підвищення продуктивності;
- забезпечення достатнього обладнання та робочого інвентарю для працівників супермаркетів, що дозволить їм зручно та ефективно виконувати свої обов'язки;
- впровадження програм психологічної підтримки та консультування для персоналу, які допоможуть протидіяти стресам та підвищити загальний комфорт працівників;
- створення механізмів зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками для врахування їхніх потреб та думок щодо умов праці та можливих поліпшень.

Покращення умов праці збільшить лояльність персоналу та продуктивність його праці.

Враховуючи зменшення інвестицій у розвиток та навчання персоналу, пропонуємо впровадити програми онлайн-навчання для персоналу. Ці програми будуть включати перегляд відео-лекцій, виконання завдань після кожної лекції та проходження онлайн-тестування після завершення навчання.

Крім того, використання цифрових систем винагород та заохочення сприятиме підвищенню мотивації співробітників та збільшенню їхньої активності

в житті компанії. З цією метою пропонується запровадити мобільний додаток, в якому співробітники після авторизації матимуть змогу брати участь в корпоративних конкурсах, отримувати винагороди, а також проходити додаткове навчання та підвищувати свій рівень в системі рейтингу.

Крім того, пропонуємо в цьому додатку відображати результати оцінки роботи конкретного співробітника (наприклад, обсяги продажів торгового консультанта протягом місяця) та показувати всі додаткові виплати та бонуси, які він отримає в кінці місяця на основі цієї оцінки. Це підвищить прозорість процесу нарахування додаткових винагород співробітникам і сприятиме їхній мотивації.

Для впровадження онлайн-курсів для персоналу різних відділів із різним наповненням, потрібно створити відділ онлайн-навчання в управлінні персоналом, який буде відповідати за розробку, тестування та контроль результатів навчальних програм. Пропонується найняти 10 співробітників у цьому відділі з заробітною платою в розмірі 20 тисяч гривень на місяць. Також пропонується виділити постійні витрати у розмірі 50 тисяч гривень на місяць на створення електронних форматів навчальних курсів.

Проведення онлайн-конкурсів та розіграшів в мобільному застосунку для працівників ТОВ «Епіцентр К» має наступні переваги:

- підвищення мотивації та захопленості працівників, оскільки участь у таких заходах може спонукати їх до більш активної участі в житті компанії та більш якісного виконання своїх робочих обов'язків;
- покращення комунікації та зміцнення командної роботи, оскільки онлайн-конкурси й розіграші можуть залучити до участі працівників з різних підрозділів та відділень компанії, що сприятиме покращенню командної роботи та зміцненню комунікації між ними;
- оптимізація процесу оцінювання працівників, адже у результаті конкурсів та розіграшів може бути зібрана значна кількість даних про працівників, їхні вміння та здібності, які можуть бути використані для подальшого оцінювання та планування кар'єри;

- впровадження цифрових технологій у систему управління людським капіталом, оскільки проведення таких заходів сприятиме залученню більшої кількості працівників до цифрової платформи, що дозволить розширити базу даних та інформацію про персонал.

Проведення даних заходів може стати фундаментом для використання аналітики даних та штучного інтелекту при прийнятті рішень з оцінки працівників, підвищення їх продуктивності та планування кар'єри.

Наведемо рекомендації щодо покращення комунікації між керівництвом та персоналом ТОВ «Епіцентр К»:

- встановлення регулярних зустрічей або нарад, на яких керівництво буде спілкуватися з персоналом, обговорювати питання та вислуховувати пропозиції та зауваження працівників;
- впровадження ефективних систем зворотного зв'язку, таких як електронні анкети або онлайн-форми для збору відгуків та пропозицій від працівників;
- створення електронної платформи для обміну інформацією та спілкування, де працівники можуть отримувати актуальну інформацію від керівництва, задавати питання та обговорювати питання з колегами;
- проведення тренінгів та семінарів з підвищення навичок комунікації для керівництва та персоналу, щоб сприяти взаєморозумінню та покращити якість комунікації в компанії;
- створення системи заохочень та винагород для тих працівників, які активно беруть участь у комунікації та вносять конструктивні пропозиції щодо покращення умов праці та робочих процесів;
- введення системи контролю з боку вищого керівництва над процесом комунікації, що включатиме періодичний аналіз ефективності комунікаційних стратегій, визначення ключових показників продуктивності комунікації та вжиття заходів для вдосконалення цих показників.

Для покращення соціально-психологічного клімату в колективі пропонуємо створити службу психологічної допомоги на підприємстві. Сплануємо структуру відділу (рис.3.2).

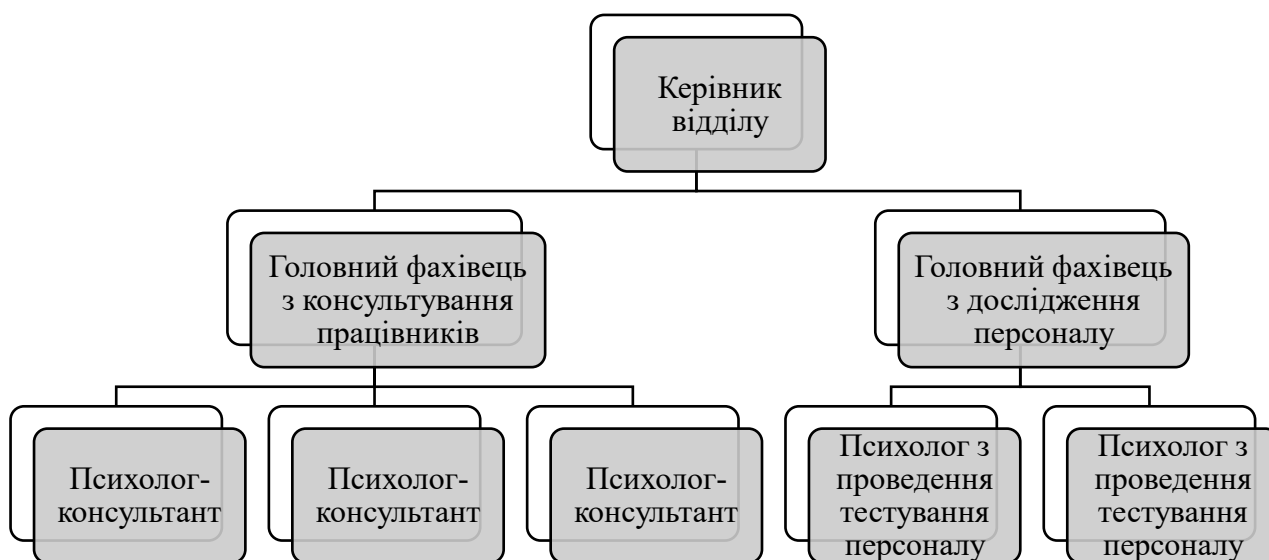


Рисунок 3.2 – Організаційна структура психологічної служби ТОВ «Епіцентр К» (проектний варіант)

Джерело: розроблено автором

Тобто пропонується створити відділ з 8 працівників.

Для проведення програм психологічної підтримки та консультування для персоналу ТОВ «Епіцентр К» доцільно розглянути декілька напрямків. По-перше, це індивідуальні консультації, що надають працівникам можливість отримати конфіденційні індивідуальні консультації з психологом. Далі - групові тренінги та семінари, які спрямовані на розвиток особистості та стресостійкості. Також варто розглянути програми саморозвитку, що включають в себе тренінги з навичок самоуправління та адаптації до змін. Крім того, важливо навчати працівників технікам релаксації, таким як дихальні вправи чи медитація. І нарешті, створення психологічних груп підтримки, де колеги можуть ділитися досвідом та вирішувати спільні проблеми. Ураховуючи власну службу психологічної підтримки, важливо

забезпечити постійну доступність консультантів, забезпечити конфіденційність інформації та створити дружню та довірливу атмосферу для спілкування. Крім того, важливо проводити регулярні оцінки ефективності програм та вносити корективи в залежності від потреб персоналу.

Для оптимізації процедури відбору персоналу в ТОВ «Епіцентр К» потрібно сформулювати завдання для працівників відділу з управління персоналом. Також для оцінки працівників, які будуть включені до програм розвитку персоналу, необхідно провести систематичну роботу з їх ранжуванням. Це передбачає визначення чітких критеріїв та методів дослідження персоналу, таких як опитування безпосередніх керівників, аналіз результатів роботи відділень та спостереження. Ці процеси мають бути здійснені протягом шести місяців, і їх результати слід періодично перевіряти протягом ще півроку для забезпечення достовірності. Для цих завдань буде створена комісія, в яку увійдуть представники відділу з управління персоналом, комерційний директор та директор з розвитку.

Отже, з метою з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» пропонуємо провести заходи, направлені на оптимізацію системи оплати праці, поліпшення умов праці, створення програми з розвитку персоналу, покращення комунікації між керівництвом та персоналом, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, удосконалення системи відбору персоналу. Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для працівників, забезпечення їхнього комфорту, мотивації та професійного зростання, а також на зміцнення взаєморозуміння та співпраці між всіма рівнями персоналу та керівництвом. Реалізація цих заходів може сприяти підвищенню ефективності роботи колективу, збільшенню задоволеності персоналу роботою та досягненню успіхів у діяльності компанії.

3.2 Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції

Проведемо розрахунок економічної доцільності проведення запропонованих заходів. Для цього спочатку визначимо необхідний обсяг витрат для реалізації цих заходів.

Для удосконалення системи оплати праці ТОВ «Епіцентр К» було запропоновано додатково виділяти 5% від доходів компанії на преміювання працівників за результатами звітного року. Розрахуємо розмір преміального фонду згідно фінансових результатів за 2022 рік:

$$57\,645\,130 \text{ тис. грн} * 5\% = 2\,882\,257 \text{ тис. грн}$$

Для поліпшення умов праці необхідно найняти додатково персонал, зважаючи на статистику залучення персоналу в ненормований час необхідно наняти 2% персоналу, що потребує збільшення персоналу на 430 працівників, а зростання фонду оплати праці відносно показників 2022 року складе:

$$4\,985\,834 \text{ тис. грн} * 102\% = 5\,085\,576 \text{ тис. грн}$$

Зростання витрат на оплату праці з метою покращення графіка робіт персоналу супермаркетів складе:

$$5\,085\,746 - 4\,985\,834 = 99\,912 \text{ тис. грн}$$

Для розробки та підтримки мобільного додатку необхідно вкласти початкові витрати у його створення. Оцінка вартості розробки мобільних додатків наведена на веб-сайті компанії KITAPP [17]. Середня вартість створення додатка

становить 6500 доларів США, що при поточному курсі долара 38,14 гривень складе:

$$6500 * 38,14 = 247\,910 \text{ грн.}$$

Витрати на покращення комунікації між керівництвом та персоналом включатимуть:

- витрати на створення електронної платформи для обміну інформацією складуть орієнтовно 2000 дол. США;
- витрати на тренінги та семінари (додатково 5% від минулорічного рівня витрат на розвиток та навчання персоналу);
- витрати на створення системи заохочень та винагород для тих працівників, які активно беруть участь у комунікації та вносять конструктивні пропозиції щодо покращення умов праці та робочих процесів (додатково 50 тис. грн на рік для одного супермаркета, всього на даний час мережа налічує 71 супермаркет).

Розрахуємо обсяг цих витрат. Витрати на створення електронної платформи складуть:

$$2000 * 38,14 = 76\,280 \text{ грн}$$

Додаткові витрати на проведення тренінгів та семінарів в 2024 році складуть:

$$24\,998 * 5\% = 1250 \text{ тис. грн}$$

Витрати на створення додаткової системи заохочень та винагород для тих працівників, які активно беруть участь у комунікації:

$$71 * 50 = 3550 \text{ тис. грн}$$

Складемо бюджет фонду оплати праці психологічної служби на 2024 рік (табл.3.1). Як бачимо, фонд оплати праці психологічної служби за місяць складе 127,37 тис. грн. Фонд оплати праці психологічної служби за рік складе:

$$127,37 \times 12 = 1528,44 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.1 – Бюджет фонду оплати праці психологічної служби за місяць

Посада	Кіл-ть	Ставка, грн	Відсоток преміювання, %	Всього ФОП грн
Начальник відділу	1	25 000	15,00%	28 750
Головний фахівець з консультування працівників	1	18 000	12,00%	20 160
Психолог-консультант	3	11 000	10,00%	12 100
Головний фахівець з дослідження персоналу	1	18 000	12,00%	20 160
Психолог з проведення тестування персоналу	2	10 000	10,00%	11 000
Всього	8	114 000		127 370

Джерело: розраховано автором

Оцінимо витрати на вдосконалення системи відбору персоналу. На проведення досліджень протягом року, включаючи витрати на відрядження, залучення сторонніх фахівців та інші витрати, планується виділити бюджет у розмірі 60 тис. грн на місяць. Річний бюджет на ці заходи складатиме:

$$60 \times 12 = 720 \text{ тис. грн}$$

Наведемо всі витрати на підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат на підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	2
Витрати на удосконалення системи оплати праці	2 882 257
Витрати на збільшення штату персоналу для покращення умов праці	99 912
Витрати на створення мобільного додатку	247 910
Витрати на створення електронної платформи	76 280
Додаткові витрати на проведення тренінгів та семінарів в 2024 році	1 250
Витрати на створення додаткової системи заохочень та винагород для тих працівників, які активно беруть участь у комунікації	3 550
Витрати на оплату праці психологічної служби за рік	1 528
Витрати на вдосконалення системи відбору персоналу	720

Продовження табл.3.2	
1	2
Всього витрат	3 313 407

Джерело: розраховано автором

Отже, для реалізацію заходів необхідно витратити 3 313 407 тис. грн. додатково.

Ряд досліджень демонструють, що підвищення мотивації торгового персоналу може призвести до збільшення їх продуктивності на 10-20% або навіть більше. Наприклад, дослідження, проведене компанією Gallup, виявило, що компанії з високим рівнем мотивації у своїх співробітників мають на 21% вищі показники продуктивності та на 22% більше обсяги продажів, порівняно з компаніями, де рівень мотивації низький [27].

Збільшення мотивації персоналу призведе до підвищення ефективності послуг, якості обслуговування покупців та швидкості виконання логістичних операцій у магазині. Проведення заходів збільшить продуктивність праці персоналу на 15% (за рахунок підвищення мотивації та оптимізації робочого графіка), а тому очікується збільшення чистого доходу на 15%. При цьому, зростання собівартості продукції, товарів, послуг складе 15% від змінних витрат (65%), а постійні витрати (35%) залишаться незмінними.

В табл.3.3 проведемо розрахунок фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» в прогностному році (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» на рік

Показники	2022	Прогноз	Відх.,	
			Тис. грн	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	57 645 130	66 291 900	8 646 769	15,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	41 069 676	45 073 970	4 004 293	9,75
Валовий: прибуток	16 575 454	21 217 930	4 642 476	28,01
Інші операційні доходи	850 666	850 666	0	0,00
Витрати на збут	10 388 229	10 388 229	0	0,00
Інші операційні витрати	631 472	3 944 300	3 312 828	524,62

Продовження табл.3.3				
1	2	3	4	5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5 260 718	6 590 366	1 329 648	25,28
Інші фінансові доходи	186 742	186 742	0	0,00
Інші доходи	653 274	653 274	0	0,00
Фінансові витрати	337 481	337 481	0	0,00
Інші витрати	1 123 547	1 123 547	0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4 639 706	5 969 354	1 329 648	28,66
Податок на прибуток	835 147	1 074 484	239 337	28,66
Чистий фінансовий результат: прибуток	3 804 559	4 894 870	1 090 311	28,66

Джерело: розраховано автором

Отже, очікується зростання чистого доходу на 8 646 769 тис. грн, а чистого прибутку на 1 090 311 тис. грн (28,66%) за рахунок удосконалення управління персоналом підприємства.

Оскільки запропоновані заходи направлені на зниження претензій працівників щодо оплати праці, системи нарахування заробітної плати, умов праці, створення можливостей для розвитку, то, очікується, що зросте лояльність персоналу. Прогноз збільшення лояльності наведемо на рис.3.3.

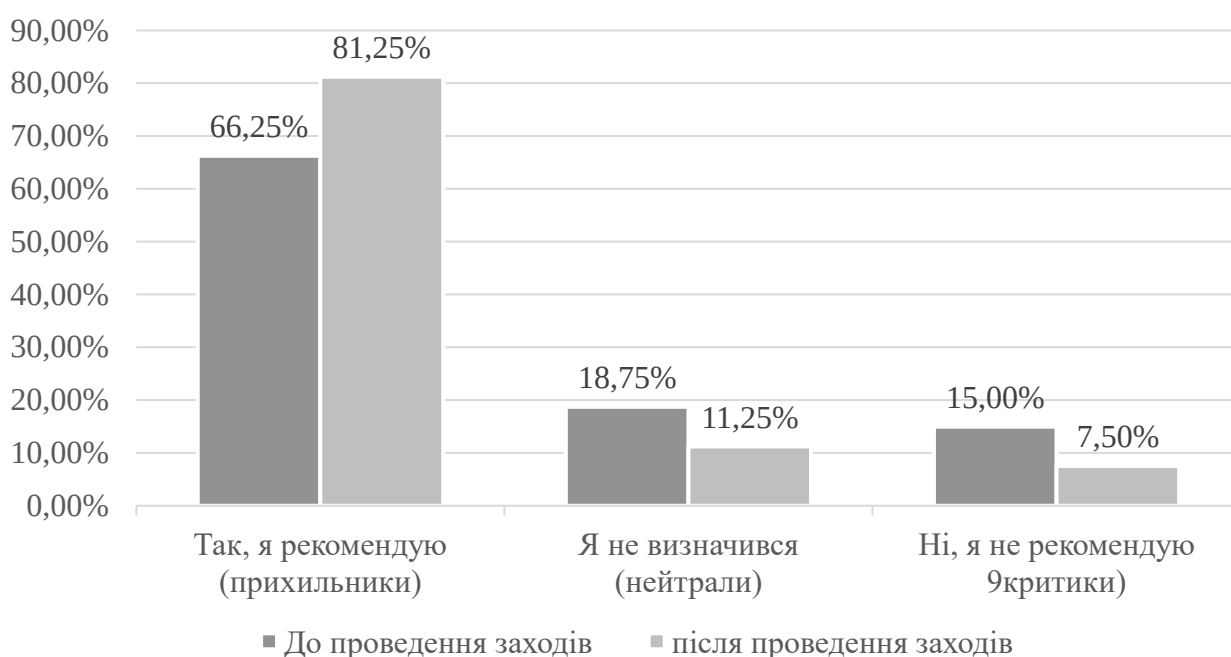


Рисунок 3.3 – Прогноз лояльності працівників ТОВ «Епіцентр К», %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

Розрахуємо рівень лояльності за прогностичними показниками:

$$81,75\% - 7,5\% = 74,25\%$$

Тобто очікується, що рівень лояльності працівників до компанії стане високим. У тому числі, для цього керівництву компанії необхідно попрацювати зі звільненими працівниками, які мають скарги про недоплату заробітної плати, щоб ці непорозуміння були вирішені та працівники прибрали свої публікації з сайту компанії та сайтів, на яких залишають відгуки про роботодавців.

Складемо прогноз продуктивності праці після проведення заходів з удосконалення управління персоналом підприємства (рис.3.4).

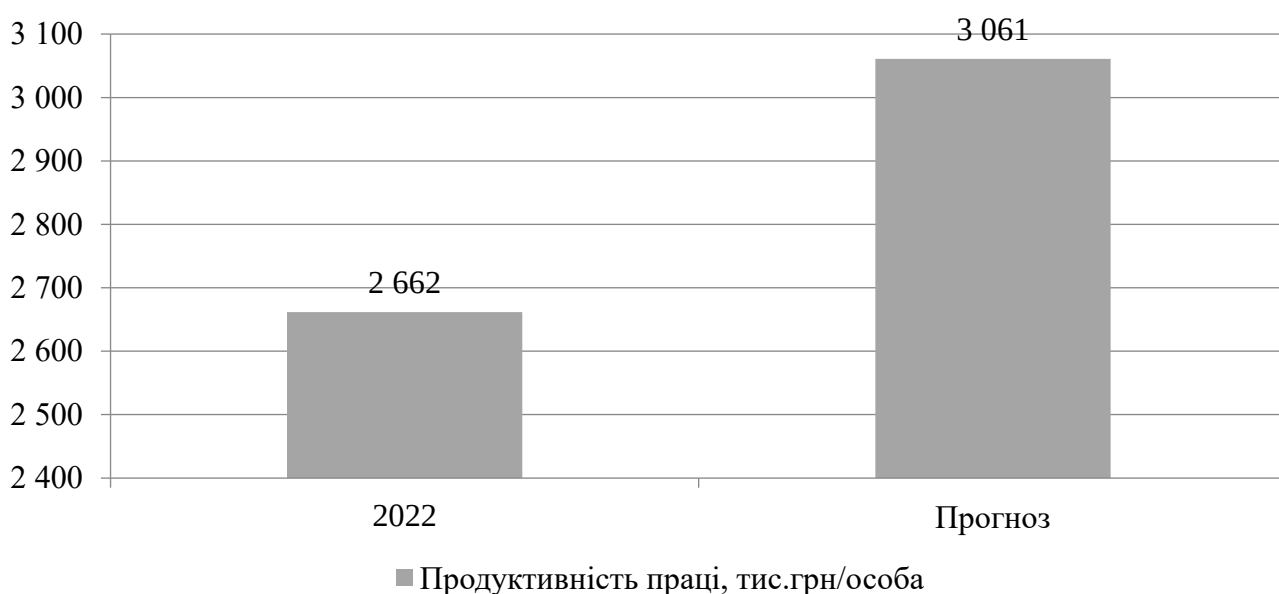


Рисунок 3.4 – Прогноз продуктивності праці ТОВ «Епіцентр К», тис. грн/працівника за рік

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Епіцентр-К»

Як бачимо, очікується зростання продуктивності праці ТОВ «Епіцентр К» на 14,99%.

Отже, очікується, що проведення заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» дозволить покращити фінансові результати компанії (зростання чистого доходу на 8 646 769 тис. грн, чистого

прибутку на 1 090 311 тис. грн), зростання рівня лояльності з 51,25% до 73,25%, тобто дозволить досягти високого рівня лояльності працівників. А також досягти збільшення продуктивності праці на 15%.

3.3 Необхідні передумови імплементації запропонованих бізнес-заходів

Для реалізації запропонованих заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» необхідно скласти план реалізації заходів, обрати відповідальних осіб, які будуть відповідати за реалізацію цих заходів.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно створити команду (рис.3.5).



Рисунок 3.5 – OBS проєкту реалізації заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором

У склад команди проєкту входять торговий (керівники відділів супермаркетів та директора супермаркетів) і адміністративний відділи (відділ управління персоналом). Керівник відділу з управління персоналом буде відповідальний за реалізацію заходів та їх ефективність.

Складемо матрицю відповідальності проєкту (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця відповідальності проєкту реалізації заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Етап проєкту реалізації заходів	Керівник відділу управління персоналом	Директор супер-маркету	Керівник відділу (в супер-маркеті)	Менеджер відділу управління персоналу
1	2	3	4	5
1. Оптимізація системи оплати праці	B2			B1
1.1. Переглянути, затвердити та донести до персоналу KPI, на основі яких нараховуються преміальні виплати та ввести контроль за правильністю нарахування бонусів	B2	B1	B1	B1
1.2. Провести аналіз зарплат у всіх категоріях працівників з метою визначення адекватної базової зарплати відповідно до вимог ринку праці та рівня кваліфікації працівників	B2	B1		B1
2. Поліпшення умов праці	B2	B1		
2.1. Організація системи регулярних перерв та обідніх перерв для працівників	B2	B1		
3. Створення програми з розвитку персоналу	B2			B1
3.1. Забезпечення достатнього обладнання та робочого інвентарю для працівників супермаркетів	B2	B1	B1	
3.2. Створити мобільний додаток	B2			B1
3.3. Впровадження онлайн-курсів для персоналу різних відділів	B2			B1
3.4. Проведення онлайн-конкурсів та розіграшів в мобільному застосунку для працівників	B2			B1
4. Покращення комунікації між керівництвом та персоналом	B2			B1
4.1. Проведення регулярних зустрічей або нарад	B2			B1
4.2. Створення електронної платформи для обміну інформацією та спілкування	B2			B1
4.3. Проведення тренінгів та семінарів з підвищення навичок комунікації для керівництва та персоналу	B2			B1

Продовження табл.3.4				
1	2	3	4	5
4.4. Створення системи заохочень та винагород для тих працівників, які активно беруть участь у комунікації та вносять конструктивні пропозиції щодо покращення умов праці та робочих процесів	B2			B1
5. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі	B2			B1
5.1. Створення служби психологічної допомоги на підприємстві	B2			B1
5.2. Проведення консультацій для працівників	B2			
6. Удосконалення системи відбору персоналу	B2			
6.1. Визначення чітких критеріїв та методів дослідження персоналу, таких як опитування безпосередніх керівників, аналіз результатів роботи відділень та спостереження	B2			B1

B₁ – виконавець

B₂ – відповідальний

Джерело: розроблено автором

Складемо календарний план реалізації заходів в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Календарний план реалізації заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

Назва завдання	Дата початку	Дата закінчення	Тривалість, днів
1	2	3	4
1. Оптимізація системи оплати праці	01.07.2024	31.07.2024	31
1.1. Переглянути, затвердити та донести до персоналу КРІ, на основі яких нараховуються преміальні виплати та ввести контроль за правильністю нарахування бонусів	01.07.2024	31.07.2024	31
1.2. Провести аналіз зарплат у всіх категоріях працівників з метою визначення адекватної базової зарплати відповідно до вимог ринку праці та рівня кваліфікації працівників	01.07.2024	31.07.2024	31
2. Поліпшення умов праці	01.07.2024	15.07.2024	15
2.1. Організація системи регулярних перерв та обідніх перерв для працівників	01.07.2024	15.07.2024	15
3. Створення програми з розвитку персоналу	01.07.2024	30.06.2025	365
3.1. Забезпечення достатнього обладнання та робочого інвентарю для працівників супермаркетів	01.07.2024	20.07.2024	20

Продовження табл.3.5			
1	2	3	4
3.2. Створити мобільний додаток	01.07.2024	30.07.2024	30
3.3. Впровадження онлайн-курсів для персоналу різних відділів	01.07.2024	30.06.2025	365
3.4. Проведення онлайн-конкурсів та розіграшів в мобільному застосунку для працівників	01.07.2024	30.06.2025	365
4. Покращення комунікації між керівництвом та персоналом	01.07.2024	30.06.2025	365
4.1. Проведення регулярних зустрічей або нарад	01.07.2024	30.06.2025	365
4.2. Створення електронної платформи для обміну інформацією та спілкування	01.07.2024	30.07.2024	30
4.3. Проведення тренінгів та семінарів з підвищення навичок комунікації для керівництва та персоналу	01.07.2024	30.06.2025	365
4.4. Створення системи заохочень та винагород для тих працівників, які активно беруть участь у комунікації та вносять конструктивні пропозиції щодо покращення умов праці та робочих процесів	01.07.2024	30.07.2024	30
5. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі	01.07.2024	30.06.2025	365
5.1. Створення служби психологічної допомоги на підприємстві	01.07.2024	30.07.2024	30
5.2. Проведення консультацій для працівників	31.07.2024	30.06.2025	335
6. Удосконалення системи відбору персоналу	01.07.2024	30.07.2024	30
6.1. Визначення чітких критеріїв та методів дослідження персоналу, таких як опитування безпосередніх керівників, аналіз результатів роботи відділень та спостереження	01.07.2024	30.07.2024	30

Джерело: розроблено автором

Отже, період реалізації основних заходів складе 30 днів, але запровадження заходів займе рік (365 днів).

Реалізація заходів з підвищення ефективності управління персоналом може стикнутися з різноманітними ризиками. Перш за все, опір серед працівників може виникнути через їх звичковість і призвести до затримок у впровадженні нових стратегій. Недостатня підтримка керівництва може виявитися серйозним перешкодою, адже без активної підтримки ініціативи можуть залишитися лише на рівні концепції. Необхідність додаткових ресурсів, які включають фінансові, людські та часові ресурси, може виникнути як негативна сторона впровадження. Втрата ключових талантів через невдоволення новими стратегіями може значно

вплинути на результативність процесу. Технологічні виклики також можуть збентежити, особливо якщо вони передбачають використання нових систем або програмного забезпечення. Необхідна чітка комунікація та внутрішня організація можуть бути важливими для успішного впровадження, оскільки невдача в цих аспектах може призвести до непорозумінь та опору з боку персоналу.

Для ризиків варто зробити план управління ризиками - для кожного ризику визначити заходи для його уникнення, пом'якшення або передачі/поділу.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом – це системний підхід до організації та керування персоналом підприємства, спрямований на планомірний вплив через взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні заходи на процес формування, розподілу та перерозподілу робочої сили, створення умов для ефективного використання кваліфікацій та навичок працівників з метою забезпечення оптимального управління та розвитку підприємства. Ефективне управління персоналом підприємства вимагає зосередження на підвищенні рівня відданості працівників, удосконаленні методів стимулювання як матеріального, так і нематеріального, зміцненні та розвитку корпоративної культури, спрямованої на формування ефективної моделі організаційної поведінки, а також на посилення знань та компетенцій персоналу підприємства.

2. Для оцінки ефективності стратегії управління персоналом існують різноманітні підходи та методи. Аналіз системи управління персоналом може проводитися у різних форматах, включаючи наукові дослідження з метою отримання теоретичних результатів, аналіз можливостей застосування практичного досвіду інших організацій, а також системний підхід, який передбачає комплексний аналіз діяльності всього підприємства, де система управління персоналом є лише однією з численних підсистем. Під час оцінки системи управління персоналом також важливо проводити аналіз кадрового потенціалу, який включає дві складові: економічну та соціальну ефективність.

3. ТОВ «Епіцентр К» відноситься до групи «Епіцентр» та є мережею супермаркетів по всій Україні, які пропонують широкий перелік товарів та послуг та спеціалізуються на продажу будівельних матеріалів. За 2018-2022 роки компанії збільшила свої доходи на 38,9%, а чистий прибуток виріс на 12,65%. При цьому, протягом 5 років компанія знизила показники рентабельності.

4. Було виявлено, що управлінням персоналом в компанії ТОВ «Епіцентр К» займається відділ управління персоналом. Управління персоналом включає

підбір, найм, адаптацію, розвиток, навчання персоналу, ведення кадрів та врегулювання трудових конфліктів. Було виявлено, що в компанії більшу частку персоналу складають працівники у віці 18-45 років, а 54,21% працівників мають вищу освіту. Протягом 2018-2022 років відбулось підвищення продуктивності праці, однак знизився показник зарплатовіддачі, а також погіршилися показники руху персоналу. Тож, можна зробити висновки про зниження ефективності управління персоналом.

5. В управлінні персоналом ТОВ «Епіцентр К» є ряд значних проблем. Більшість працівників виявили незадоволеність умовами праці, рівнем оплати, та психологічним кліматом в колективі. Скарги співробітників свідчать про складний графік роботи, несвоєчасну виплату заробітної плати, а також некоректні дії керівництва. Низька задоволеність професійним розвитком та обмеженість кар'єрних можливостей можуть призвести до зниження мотивації працівників та збільшення плинності кадрів. Для подолання цих проблем необхідно вжити комплексних заходів з покращення умов праці, оплати праці, та створення сприятливого психологічного середовища в колективі.

6.3 метою з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» пропонуємо провести заходи, направлені на оптимізацію системи оплати праці, поліпшення умов праці, створення програму з розвитку персоналу, покращення комунікації між керівництвом та персоналом, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, удосконалення системи відбору персоналу. Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для працівників, забезпечення їхнього комфорту, мотивації та професійного зростання, а також на зміцнення взаєморозуміння та співпраці між всіма рівнями персоналу та керівництвом. Реалізація цих заходів може сприяти підвищенню ефективності роботи колективу, збільшенню задоволеності персоналу роботою та досягненню успіхів у діяльності компанії.

7. Очікується, що проведення заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» дозволить покращити фінансові результати компанії (зростання чистого доходу на 8 646 769 тис. грн, чистого

прибутку на 1 090 311 тис. грн), зростання рівня лояльності з 51,25% до 73,25%, тобто дозволить досягти високого рівня лояльності працівників. А також досягти збільшення продуктивності праці на 15%.

8. Для реалізації запропонованих заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» було складено OBS проєкт реалізації заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Епіцентр К», матрицю відповідальності, календарний план реалізації заходів та визначено основні ризики реалізації розроблених заходів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організації. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 352–358.
2. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №21. С.30-36.
3. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3 (20). С.82-88.
4. Бессонова А. В., Чернатна Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. вип. 6 (39). С. 97–105.
5. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С.137-144.
6. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79
7. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С.46-50.
8. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14 (2019). С. 60-65.
9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>(дата звернення: 03.02.2024).

10. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7554> (дата звернення: 01.02.2024)
11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. № 2 (75). С. 88–92.
12. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138-142.
13. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2019. №. С. 137-144.
14. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. №39. 2020 . С. 165-170.
15. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
16. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53). 2019. С. 116-125.
17. Інтернет-сайт компанії KITAPP. URL: <https://kitapp.pro/uk/cina/> (дата звернення: 01.02.2024).
18. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.
19. Коваленко В. С., Маркова С. В., Олійник О. М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Вісник Класичного приватного університету*. 2019. № 1 (12). С. 82-89.

20. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.
21. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
22. Козьмук Н.І., Власенко К.К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3. С. 145–150.
23. Корейба В. Д., Нагорна І. І. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 82–83.
24. Куцик В. І., Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЛТЕУ*. 2019. № 58. С. 63-69.
25. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. № 12. 2020. С.125-129.
26. Лезіна А. В., Крамар О. Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 5. С. 85-90.
27. Лояльність та залученість команди у цифрах: як eNPS може допомогти бізнесу приймати кращі рішення. URL: <https://delo.ua/opinions/loyalnist-ta-zalucenist-komandi-u-cifrax-yak-enps-moze-dopomogti-biznesu-priimati-krashhi-risennya-430659/> (дата звернення: 09.02.2024)
28. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2020. № 2. С. 102–107.
29. Мізіна О. В., Амелницька О. В., Терешук А. І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на

підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7062> (дата звернення: 09.02.2024)

30. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7247> (дата звернення 25.04.2024).

31. Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 100-107.

32. Обруч Г. В., Чернега Я. С., Шульга М. Р. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 164-174.

33. Овчиникова М. О., Делієва Є. С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). С. 62-67.

34. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/97.pdf (дата звернення: 10.02.2024).

35. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145–152.

36. Партика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С. 154 – 157.

37. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2011. № 5. С. 128-132.

38. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць*. № 41. 2020. С. 61-68.

39. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114) частина 1. С. 127- 131.
40. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
41. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. №1. 2019. С. 60-62.
42. Ровенська В. В., Саржевська О. Є. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. Випуск №3(57). С. 162-168. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/161153/19-Rovenska.pdf?sequence=1> (дата звернення: 03.02.2024)
43. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. № 4 (37). С.119-129.
44. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 21.04.2024)
45. Середня заробітна плата в Україні в 2017-2023 р.р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/> (дата звернення: 15.02.2024).
46. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. № 14. 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078/193402> (дата звернення: 15.02.2024).
47. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С.130-136.

48. Телишевська Л. І., Успенко В.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 187-197.
49. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 197–203.
50. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Інтелект ХХІ*. 2020. №2. С.114-121.
51. Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр-К» за 2020-2022 роки. URL: https://clarity-project.info/edr/43457691/finances?current_year=2022 (дата звернення: 12.02.2024).
52. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90–95.
53. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70.
54. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 15.02.2024).
55. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones / K.R. Andrews. Irwin : Homewood, 1971. 316 p.
56. Ansoff H. I. From Strategic Planning to Strategic Management / H. I. Ansoff, R. P. Declerk, R. L. Hayes. New York : Wiley, 1976. 497 p.
57. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
58. Bamberger P., Meshoulam I. Human resource strategy: Formulation, implementation and impact. New Delhi, 2000. 212 p.
59. Drucker P.F. Management : Tasks, Responsibilities, Practices / P.F. Drucker. – NY. Harper and Row, 1973. 398 p.

60. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. Harvard : HBS Press, 1996. 384 p.
61. Fombrun C.J. Strategic Human Resource Management / C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna. NY: Wiley&SonsLtd, 1984.
62. Kaufman B. E. Evolutionofstrategic HRM asseenthrough two founding books: A 30th anniversary perspectiveon development ofthe field. Human Resource Management. 2015. 54(3). Pp. 389-407.
63. Mayo E. TheHuman Problem sofan Industrial Civilization / E. Mayo. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.
64. Marchington M., Wilkinson A. People Managementand Development (People&organizations). New-York: McGraw-Hill Education, 2003. 604 p.
65. Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J. Jr. Organizational strategy, structure, andprocess // Acad Manage Rev. 1978. Vol. 3 (3). P. 546-562.
66. McGregor D. The Human Sideof Enterprise / D. McGregor. – NY: Mc Graw-Hill, 1960. – 256 p.
67. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industriesand Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
68. Prahalad C.K. Strategy as Field of Study: Why Searchfor a New Paradigm? / C.K. Prahalad, G. Hamel // StrategicManagementJournal. – 1994. – No. 15. – P. 5-16.
69. Raymond Noe, John Hollen beck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY, McGraw-Hill,2018, 350p.
70. Weber M. The Theoryof Socialand Economic Organizations / M. Weber ; ed. A.M. Hendersonand T. Parsons. NY: FreePress, 1947. 436 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Просимо Вас відповісти за запитання так, ні частково.

1. Чи задоволені Ви умовами праці в компанії?

Назвіть умови, якими Ви не задоволені (якщо не задоволені)

2. Чи задоволені Ви рівнем оплати праці в компанії?

Назвіть чим саме, якщо Ви не задоволені (якщо не задоволені)

3. Чи задоволені Ви психологічним кліматом в колективі?

Назвіть чим саме, якщо Ви не задоволені (якщо не задоволені)

4. Чи маєте Ви можливість для професійного розвитку та навчання?

5. Чи маєте Ви можливість для кар'єрного просування?

Дякуємо за надані відповіді!

Скрін відгуків працівника компанії ТОВ «Епіцентр-К»



Oleh Petrovskyi General QA Lead в UPSTARS

19 січня 2022 20:58

ОБЕРЕЖНО!! НЕВИПЛАТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ТА НЕВИКОНАННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПЕРЕД ПРАЦІВНИКАМИ

Почну з того, що протягом року я працював в компанії «Епіцентр М». Ця компанія займалася суто напрямом маркетплейс в Епіцентрі. Після року роботи, мені та моїм колегам повідомили, що більшість працівників буде переведено в компанію «Епіцентр К» (головний офіс, який не знає що таке скрам і виконання зобов'язань перед працівниками).

Я вирішую для себе звільнитись, так як переводять мене на незрозумілий проект, змінюється майже увесь колектив, флоу, графік і спосіб виплати заробітної плати. Я відпрацьовую спрінт і прошу відпустку, після чого повідомляю керівництво та HR про зміну роботи.

У цей же час починається щось незрозуміле — створюється чат в телеграмі в якому так званий «Sergey Opanasenko Head Of Recruitment IT» нам обіцяє виплату заробітної плати. Потім він навіть починає видаляти свої ж повідомлення і давати задню. Закінчується це все тим, що Епіцентр кидає нас на гроші (відпрацьовані нами гроші!), вже не кажучи про відпускні. Нас ігнорують до теперішнього часу — жодних пояснень...

Компанія в яку я не рекомендую йти ні при яких умовах, так як одного дня вам можуть не виплатити гроші без будь-яких пояснень!!

[1 коментар](#) [Підтримати](#)

Підтримали: Анна Козий, Катерина Непийвода, Andrii Chepelenko, Anastasiia Merkulova, Yuliya Burtnyk, Anuta Kutko, Sergii Smetanin, Anna Ovetska, Google Doodler, Dmytro Dorodnykh, Viktoriia Bielkina, WebDev, Mykola Mikhaylenko, Andrii Dymov, Sergey Shevchenko, Роман Корчак, Denis Shatrov, Владислав Поздняков, Anatolii, Serhiy Shkolyarenko, Yevheniia Mereniuk, Oleksii Shlemko, Alexey Buryanov, Olga Makienko, Oleksandr Kabanov, Елена Гаркуша, Евгений Шаповалов, Maksym Badziuk, Senseye, Ivan Pyrog, Sergey Ligus, Дмитро, Volodymyr K, Михайло Міронов, Aleksandr Kaliuk, Sergiy Pavlichenko, Alexandr Ponomarenko, Illia Vernigora, Valeriy Maliuk, Yaroslav Lopushansky, Vitalii D, Aleksandr Radchenko, Андрій Радченко, Віталій Мартыненко, Василий Мельник, Denys Galyuk, Махым Nikitenko, Oleksandr Zakrevskiy, Dmitry Yaremenko, Ярослав Характерник, Oleksii Romanchenko, SS Kyiv, Valery Kurovski, Denys Ievstratenko, Oleksii G

Петро

15 февраль 2024

Перед тим, як йти працювати, уважно перечитайте відгуки. Мінусів набагато більше, ніж плюсів. По-перше це нерозуміння, яку зп ти отримуєш. По-друге зп, то є офіційна сума, все інше це надбавки, які може вже й відсутні. Тобто — в лікарняний ти отримуєш не 100% від зп. По-третє — ти можеш бути і касиром, і вантажником, і декоратором на новий рік) і таке інше. Робочий час буває і на телефоні, окрім присутності в магазині. Їжа не придатна до вживання, мед.страхування не світить. Січень/лютий пів місяця за власний рахунок. Добре зважте і зрозумійте чи потрібна вам невідомість. Але є хороші люди, які давно працюють. Керівництво різне, але деякі мають настрій і під нього потрібно підлаштовуватись, або лизати дупу деяким керівникам), щоб бути в фаворитах. Така мабуть політика компанії. Тож зважте добре, чи готові ви на невідомість)