

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства
(на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВБІНЕ.023295.01.05.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМЗ-23-1


Підпис

Григорій КОВАЛЬЧУК

Керівник
к. е. н.


Підпис

Олександр ГОРБАТЮК


Нормоконтролер


Підпис

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18. жовтня .2024 р.

2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес економіці
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес економіці
_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Підпис Ім'я Прізвище

«26» серпня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
Ковальчук Григорій Євгенійович

1. Тема роботи: Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)

Керівник роботи Горбатюк О.В., к.е.н, доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 року
№ 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06 грудня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, нормативна база, статистичні та звітні матеріали, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі розкрити теоретичні аспекти ефективності управління персоналом підприємства. У другому розділі проаналізувати сучасний стан ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К». У третьому розділі визначити напрями оптимізації ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиця – Аналіз досліджень теорії та практики управління персоналом; Рисунок - Основні компоненти методичних засад щодо визначення ефективності управління персоналом; Таблиця – Основні характеристики Американської та Японської моделі;

Таблиця – Аспекти зарубіжного досвіду управління персоналом; Рисунок
 Організаційна структура підприємства ТОВ «Епіцентр К»; Таблиця – Основні
 техніко – економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
 2021 – 2023 рр.; Таблиця – Середньооблікова чисельність, склад і структура
 працівників підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 - 2023 рр.; Таблиця
 Віковий склад персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 - 2023 рр.
 Рисунок – Вікова структура працівників підприємства ТОВ «Епіцентр К»
 2021 - 2023 рр.

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) роботи	Строк виконання	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	21.10.24 – 10.11.24	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.24 – 20.11.24	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.24 – 30.11.24	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.24 – 05.12.24	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.24 – 10.12.24	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11.12.24 – 27.12.24	Виконано

Студент _____

Керівник роботи _____

Підпис

Підпис

Григорій КОВАЛЬЧУК

Ініціали, прізвище

Олександр ГОРБАТЮК

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький).

Виконав студент групи БІНЕМЗ-23-1

Керівник к.е.н., доцент Горбатюк О.В.

Обсяг – 67 с., 15 табл., 10 рис., 30 джерел, 5 додатків.

Ключові слова: мотивація, персонал, ефективність, управління персоналом, hr-інжиніринг, інновації, корпоративна культура, ефективна модель, диджиталізація.

Метою магістерської роботи є аналіз сучасного стану ефективності управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К», виявлення проблемних аспектів і розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження є ефективність управління персоналом підприємства.

У першому розділі наведено теоретичні аспекти ефективності управління персоналом підприємства.

У другому розділі наведено сучасний стан ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Третій розділ присвячено напрямкам оптимізації ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К».

18.12.24

Дата


Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретичні аспекти ефективності управління персоналом підприємства.....	8
1.1 Сутність ефективності управління персоналом підприємства.....	8
1.2 Методичні засади щодо визначення ефективності управління персоналом підприємства.....	11
1.3 Зарубіжний досвід ефективності управління персоналом.....	14
Висновки до розділу 1.....	18
2 Сучасний стан ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Епіцентр К».....	20
2.2 Аналіз стану ефективного використання персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К».....	25
2.3 Аналіз індикаторів ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К».....	32
Висновки до розділу 2.....	37
3 Напрями оптимізації ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К».....	41
3.1 Формування моделі ефективного управління персоналом підприємства	41
3.2 Впровадження цифрових технологій в управління персоналом підприємства.....	50
3.3 Удосконалення систем мотивації та розвитку корпоративної культури.....	54
Висновки до розділу 3.....	60
Висновки.....	62
Перелік джерел посилання.....	65
Додатки.....	69

Вступ

У сучасних реаліях динамічних змін ринкової ситуації, процесів глобалізації та посилення конкуренції, підприємства постійно зустрічаються з потребою зміцнення своєї конкурентоздатності. Одним із визначальних чинників успіху є раціональне управління трудовими ресурсами, оскільки саме людський капітал стає рушійною силою інновацій, розвитку і досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління персоналом передбачає не лише раціональне використання трудових ресурсів, а й створення умов, за яких працівники можуть розкрити свій потенціал, навички, підвищити продуктивність праці та відчувати задоволення від виконання своїх обов'язків. Проте, досягнення цього є непростим завданням, яке потребує системного підходу та постійного вдосконалення методів управління.

Підвищення ефективності управління персоналом є надзвичайно актуальним питанням для всіх типів підприємств, незалежно від їх розміру чи галузі діяльності. Воно охоплює широке коло питань, зокрема розвиток мотиваційних механізмів, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення комунікаційних процесів, впровадження інноваційних HR-технологій, а також формування сприятливого психологічного клімату в колективі. У зв'язку із зазначеним тема магістерського дослідження «Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К» м. Хмельницький)» є особливо актуальною з огляду на його масштабну діяльність, різноманітність функцій працівників та потребу в адаптації до сучасних умов, зокрема цифровізації процесів, вдосконалення систем мотивації та розвитку корпоративної культури. Дослідження цієї теми дозволить не лише запропонувати практичні рішення для вдосконалення управління персоналом у компанії, але й сприятиме загальному підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

У розвиток теорії та практики управління персоналом здійснили вагомий внесок такі відомі вчені-економісти: Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, П. Друкер, Г. Саймон та ін. Аспекти підвищення ефективності управління персоналом суб'єктів

господарювання здійснювали дослідження у своїх працях А. Колот, В. Данюк, О. Дороніна, М. Ведерніков, О. Чернушкіна, Л. Волянська-Савчук. Проаналізувавши наукові праці, можна зробити висновок, що вчені досліджують в основному ефективність управління персоналом підприємства на момент наукового дискурсу, а так як економічні процеси зазнають сталої трансформації, необхідно постійно здійснювати пошук нових шляхів для вирішення актуальних питань щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Метою магістерської роботи є аналіз сучасного стану ефективності управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К», виявлення проблемних аспектів і розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності. Застосування таких підходів дозволяє підприємствам не лише підвищити свою результативність, але й забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі. У цьому контексті важливо розглянути як традиційні, так і інноваційні методи управління персоналом, які сприяють досягненню балансу між інтересами працівників та цілями підприємства.

Відповідно до мети дослідження передбачено поступове виконання таких завдань:

- розкрити сутність ефективності управління персоналом підприємства;
- розглянути методичні засади щодо визначення ефективності управління персоналом підприємства;
- вивчити зарубіжний досвід ефективності управління персоналом;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати стан ефективного використання персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати індикатори ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- сформувати модель ефективного управління персоналом підприємства;
- визначити впровадження цифрових технологій в управління персоналом підприємства;

- встановити удосконалення систем мотивації та розвитку корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є ефективність управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Методи дослідження, які використовувалися як інструменти для збору та аналізу фактичних даних, включають: спостереження; наукове абстрагування в процесі дослідження, синтез, порівняльний аналіз — для оцінки динаміки ефективного використання трудових ресурсів і вивчення їхнього впливу на результати діяльності підприємства; узагальнення; аналогію; розрахунковий метод; системний підхід; економіко-математичні методи; табличний і графічний — для візуалізації досліджуваних явищ; а також описовий метод.

Магістерська дипломна робота виконана за матеріалами діяльності ТОВ «Епіцентр К» м. Хмельницький.

Інформаційною базою магістерського дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань підвищення ефективності управління персоналом підприємства, фактичні дані бухгалтерської та статистичної звітності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів роботи та публікації. За напрямом дослідження було опубліковано тези: Розвиток нішевого бізнесу в малих аграрних формуваннях / Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2024. – 403 с. С. 313-315.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання. Загальний обсяг роботи викладено на _ сторінці, робота містить 10 рисунків, 15 таблиць та додатки. Перелік джерел посилання налічує 30 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність ефективності управління персоналом підприємства

Ефективність управління персоналом підприємства – це здатність підприємства досягати своїх стратегічних і тактичних цілей за допомогою раціонального використання трудових ресурсів, створення слушних умов праці та забезпечення мотивації персоналу.

Ефективність управління персоналом — це системний та організований процес на підприємстві, спрямований на оцінку витрат, пов'язаних із: підбором і розстановкою кадрів; оптимізацією використання персоналу; удосконаленням організації управлінського складу та його структури; підвищенням професійного рівня працівників, а також на співставлення результатів їхньої діяльності з досягненнями підприємства в попередні періоди та показниками інших компаній. Сутність ефективності управління персоналом полягає у забезпеченні максимального задоволення потреб працівників за умов обмежених ресурсів. Водночас кожне підприємство прагне задовольнити свої потреби, орієнтуючись на наявні ресурси, а також на якість, вартість і доступність товарів та послуг на ринку. Сучасний дефіцит ресурсів привчає ефективно їх використовувати, досягати високих показників продуктивності, підвищувати ефективність у всіх сферах діяльності. Ресурси праці також є обмеженими. Тому чіткий поділ праці, який застосовується на підприємствах і постійно вдосконалюється, має вагомое економічне значення. Кожне підприємство як самостійний суб'єкт економіки, щоб досягти успіху в умовах конкуренції та ефективно функціонувати, має працювати з максимальною продуктивністю. Це означає створювати товари та послуги, які будуть затребувані на ринку, постійно вдосконалювати їхню якість, розширювати асортимент, раціоналізувати виробничі затрати, підвищувати продуктивність використання матеріально-сировинних ресурсів і, в кінцевому підсумку, отримувати максимально можливу вигоду від своєї діяльності [1].

У таблиці 1.1 розглянемо праці відомих зарубіжних економістів і дослідників, які зробили значний внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Аналіз досліджень теорії та практики управління персоналом

Дослідники	Внесок у дослідження управління персоналом	Основні праці чи ідеї
Фредерік Вінслоу Тейлор	Розробив концепцію наукового менеджменту, акцентуючи увагу на раціоналізації праці та підвищенні продуктивності.	Книга "Принципи наукового менеджменту", ідеї поділу праці, нормування та стимулювання продуктивності.
Елтон Мейо	Засновник "Хоуторнських досліджень", які підкреслили важливість соціальних і психологічних аспектів у роботі персоналу.	Дослідження впливу робочого середовища на продуктивність; формування концепції людських відносин.
Абрахам Маслоу	Ввів концепцію ієрархії потреб, яка пояснює, як мотивуються працівники через задоволення базових і вищих потреб.	Модель "Піраміда Маслоу"; акцент на важливості самореалізації працівників.
Дуглас МакГрегор	Розробив теорії X та Y, які описують різні стилі управління залежно від уявлення про працівників.	Книга "Людська сторона підприємства", теорії X (авторитарне управління) та Y (демократичне управління).
Честер Барнард	Підкреслив значення кооперації в організаціях і роль керівника як фасилітатора.	Книга "Функції виконавця", ідея про неформальні організації та комунікацію в управлінні.
Кріс Арджиріс	Досліджував поведінку в організаціях, акцентуючи увагу на особистісному зростанні працівників і адаптивності організацій.	Концепція організаційного навчання; праці про зміну поведінки працівників у процесі роботи.
Пітер Друкер	Відомий як "батько сучасного менеджменту", зробив значний внесок у розвиток стратегічного управління та управління персоналом.	Книга "Практика менеджменту", концепції управління результатами та орієнтації на розвиток людських ресурсів.
Герберт Саймон	Розробив концепцію прийняття рішень в організаціях, яка враховує обмежені можливості раціональності працівників.	Книга "Адміністративна поведінка", теорія обмеженої раціональності в управлінні.
Ренсис Лайкерт	Вивчав стилі керівництва та вплив їх на ефективність організацій.	Концепція "Лайкертських систем керівництва", шкала оцінки для вимірювання ставлення і мотивації персоналу.
Генрі Мінцберг	Аналізував ролі менеджера і структуру організацій, включаючи аспекти управління персоналом.	Книга "Менеджер не за підручником", опис ролей менеджерів у роботі з персоналом.

Ці вчені досліджували різні аспекти управління персоналом, включаючи мотивацію, прийняття рішень, вплив середовища на продуктивність і стилі керівництва, що зробило їх ідеї основою сучасного менеджменту персоналу.

Основні аспекти ефективності управління персоналом:

1. Економічний аспект (оцінка результативності діяльності працівників (продуктивність праці, якість продукції), раціоналізація затрат на персонал (навчання, заробітна плата, соціальні пільги), рентабельність інвестицій у розвиток кадрів.

2. Соціально-психологічний аспект (задоволеність працівників роботою, рівень залученості та лояльності персоналу, сприятливий клімат у колективі (підтримка співпраці, зменшення конфліктів).

3. Організаційний аспект (раціональний розподіл функцій і обов'язків, наявність ефективних систем управління (планування, контроль, комунікація), професійний розвиток працівників.

4. Інноваційний аспект (використання сучасних технологій для управління персоналом (HRM-системи, автоматизація процесів), постійне вдосконалення методів мотивації, підбору, оцінки та розвитку кадрів.

Базові показники ефективності доцільно класифікувати на кількісні та якісні. Кількісні показники ефективності містять:

- Рівень продуктивності праці.
- Коефіцієнт плинності кадрів.
- Відсоток виконання планів.

Якісні показники ефективності включають:

- Задоволеність працівників.
- Рівень професійної кваліфікації.
- Інноваційність і адаптивність команди.

Для досягнення високої ефективності доцільно впроваджувати системи мотивації персоналу, навчання та розвитку, здійснювати підбір, адаптацію та аналіз і вдосконалення процесів.

Мотивація створює ефективні системи заохочення, включно з матеріальними і нематеріальними стимулами. Навчання та розвиток сприяє проходження курсів підвищення кваліфікації та організації тренінгів. Адаптація і підбір персоналу дозволяє залучити висококваліфіковані кадри і допомогти їм у швидкому пристосуванні до корпоративної культури. Аналіз і вдосконалення процесів створює регулярний перегляд стратегій управління персоналом, їх оновлення відповідно до змін ринку.

Ефективне управління персоналом – це не лише про досягнення показників продуктивності, а й про створення умов, у яких працівники почуваються цінними та мотивованими, що у довгостроковій перспективі забезпечує стійкий розвиток підприємства.

1.2 Методичні засади щодо визначення ефективності управління персоналом підприємства

Методичні засади щодо визначення ефективності управління персоналом підприємства базуються на комплексному аналізі взаємодії ресурсів, процесів та результатів діяльності. Вони включають кілька етапів і методів, які дозволяють оцінити якість управління та його вплив на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

У загальному розумінні ефективність розвитку персоналу класифікується трьома базовими групами факторів: цільовими, навчальними та середовищними. Цільовий аспект розвитку персоналу охоплює завдання підприємства, які необхідно вирішити для підвищення професійної підготовки працівника, що сприятиме досягненню поставлених завдань. Цілі розвитку персоналу зосереджуються не на розкритті всіх потенційних можливостей працівників, а на формуванні якостей, необхідних для досягнення конкретних стратегічних чи оперативних завдань організації. Цілі розвитку є найбільш гнучким і керованим

елементом системи управління, однак їхня зміна може бути обмежена тривалістю впровадження економічних перспектив, які виключають значні коригування через ризик економічних втрат. Навчальний (дидактичний) аспект розвитку стосується вибору оптимальних методів і форм навчання, які дозволяють швидко і якісно сформувати професійні знання, вміння й компетенції, що відповідатимуть мінімальним чи бажаним стандартам. Середовищний аспект зосереджується на створенні сприятливих умов для розвитку професійних навичок та компетенцій персоналу, а також забезпеченні можливостей для їх практичного застосування. Середовище, маючи значний інерційний вплив, може виступати як стимулом для змін, так і перешкодою, сповільнюючи процеси особистісного й професійного зростання [5].

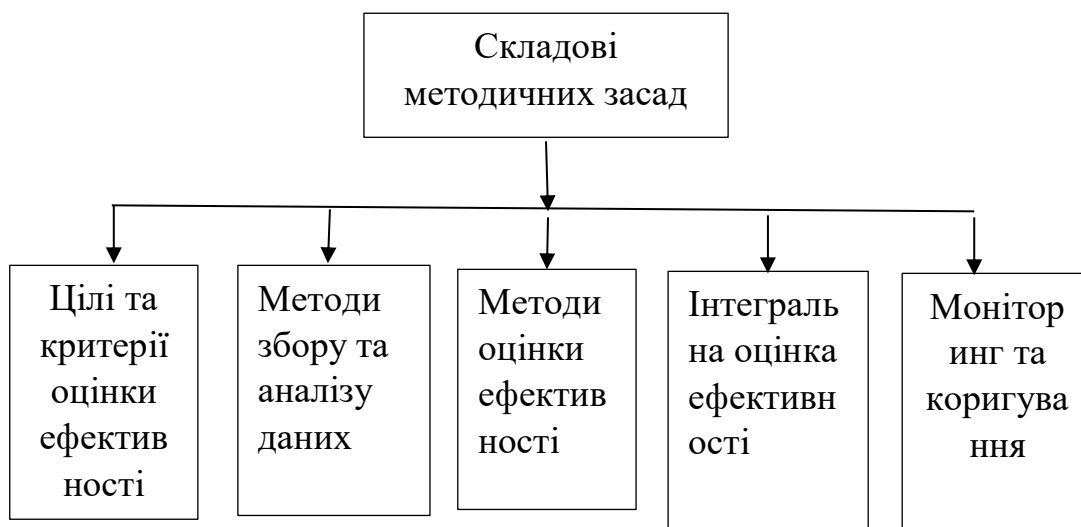


Рисунок 1.1 - Основні компоненти методичних засад щодо визначення ефективності управління персоналом

Розглянемо основні компоненти методичних засад, а саме: цілі та критерії оцінки ефективності. До цієї компоненти включають: визначення стратегічних і тактичних цілей управління персоналом (підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, поліпшення корпоративної культури) та формування ключових критеріїв, які можуть включати: економічні показники (прибутковість,

продуктивність праці, витрати на персонал); соціальні показники (задоволеність працівників, рівень лояльності); організаційні показники (плинність кадрів, тривалість адаптації нових працівників).

До компоненти методи збору та аналізу даних входять: кількісні методи (аналіз фінансових даних, статистичних показників, продуктивності праці), якісні методи (анкетування, інтерв'ю з працівниками, оцінка задоволеності та мотивації); комбіновані підходи (використання HR-аналізу та програмного забезпечення для інтеграції кількісних і якісних даних).

До основних методик оцінки включають: економічний аналіз (обчислення рентабельності витрат на управління персоналом, визначення співвідношення витрат на персонал до отриманого доходу); соціально-психологічний аналіз (оцінка внутрішнього середовища в колективі, класифікація рівня залученості працівників); організаційний аналіз (аналіз системи рекрутингу, адаптації, навчання та ротації кадрів, визначення ефективності роботи HR-служб); матричні методи (SWOT-аналіз системи управління персоналом, оцінка через матрицю компетенцій).

До інтегральної оцінка ефективності включають: розрахунок комплексного показника, що включає економічну, соціальну та організаційну складові; використання бальної системи для порівняння результатів між підрозділами чи періодами.

Інтегральний показник ефективності управління персоналом розраховується відповідно до формули:

$$E_{уп} = w_1 \cdot E_{екон} + w_2 \cdot E_{соц} + w_3 \cdot E_{орг} \quad (1.1)$$

де:

$E_{уп}$ — загальний інтегральний показник ефективності,

$E_{екон}$, $E_{соц}$, $E_{орг}$ — економічна, соціальна та організаційна ефективність відповідно,

w_1 , w_2 , w_3 — вагові коефіцієнти, що визначають значущість кожної складової.

До компоненти моніторинг та коригування: регулярний перегляд критеріїв і методів оцінки та впровадження змін у стратегію управління персоналом на основі аналізу результатів.

В ринкових умовах господарювання впровадження зазначених методичних засад доцільно застосовувати комплексний підхід, а саме за допомогою використання спеціалізованого HRM-програмне забезпечення для збору та аналізу даних, залучення зовнішніх експертів для аудиту механізму управління персоналом й періодичного оновлювання методики оцінки відповідно до змін в економічному середовищі та стратегічних цілях підприємства. Такий підхід забезпечує комплексність оцінки та дозволяє вчасно виявляти проблеми й удосконалювати систему управління персоналом.

1.3 Зарубіжний досвід ефективності управління персоналом

Для пошуку шляхів підвищення ефективності управління персоналом в євроінтеграційних умовах господарювання вітчизняних підприємств доцільно впроваджувати зарубіжний досвід. До переймання досвіду слід застосувати практику країн з ринковою економікою. Характерною особливістю цих країн є наявність високорозвиненої економіки, що поєднує діяльність держави та впливових об'єднань національного і транснаціонального капіталу. Серед них особливу роль відіграють провідні країни, відомі як «велика сімка»: Велика Британія, США, Німеччина, Японія, Канада, Франція, Італія та Австралія. Ці держави забезпечують майже половину світового ВВП і промислового виробництва, а також значну частку оборотів глобальної торгівлі. Для них характерні такі ознаки: вони велику увагу приділяють ефективності управління персоналом; є індустріальними або постіндустріальними країнами; їхні потужні корпорації прямо чи опосередковано контролюють базову частину продуктивних

сил міжнародного бізнесу; політичні партії та капітал передових країн володіють реальними механізмами впливу на глобальні політичні та економічні процеси [6].

Людський фактор, а саме персонал підприємства є потенційними, базовими чинниками суспільства та основою управлінської концепції. У цьому контексті велике значення набуває така складова менеджменту, як управлінська культура, яка функціонує у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації, формує поведінку і взаємодію між людьми. Управлінська культура охоплює різні підходи до вирішення організаційно-управлінських, технологічних, комунікативних, структурних та інших завдань. Управлінські традиції зазвичай проявляються у вигляді звичаїв, які відображають правила поведінки та сприяють збереженню стабільності матеріальної та ментальної культури [7].

Європейська модель (західні країни) управління персоналом розвивається під впливом США, тому проведемо дослідження на базі Американської та Японської моделей. Зазначені схеми управління персоналом представляють два відмінні підходи, які відображають культурні, соціальні та економічні особливості кожної країни. Основним суперником США у змаганні за економічне лідерство є Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент продемонстрував надзвичайно високий рівень ефективності, який дозволив країні здобути у XXI столітті статус «лідера глобального економічного розвитку». Система управління трудовою діяльністю в Японії характеризується колективізмом, орієнтацією на інновації, соціальною спрямованістю, централізованістю, горизонтальною спеціалізацією та самоконтролем. Засновник корпорації «Хонда Моторс» Такео Фудзікава зауважив, що японська та американська моделі управління трудовою діяльністю загалом збігаються на 95%, але суттєво різняться у всіх ключових аспектах [8; 9].

Доцільно зазначити, що американська модель орієнтована на короткострокові результати, індивідуальні досягнення та гнучкість у зміні кадрів, а японська модель надає перевагу довгостроковій стабільності, інтеграції працівника у компанію та гармонії в колективі. Ці моделі відображають різні підходи до управління персоналом та мають місце бути пристосовані залежно від

цілей організації та культурних особливостей країни. Вітчизняні управлінські моделі, за зовнішніми характеристиками, поєднують переваги японського та американського підходів, що мало б сприяти їх ефективному функціонуванню [9; 10].

Ключові характеристики зазначених моделей відображені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні характеристики Американської та Японської моделі [9; 10; 11]

Характеристика	Американська модель	Японська модель
Філософія управління	Орієнтація на результат, продуктивність і конкуренцію.	Орієнтація на групову гармонію, довгострокову перспективу і корпоративну лояльність.
Підхід до працівників	Працівник розглядається як індивідуальна одиниця, яка має досягати конкретних цілей.	Працівник є частиною колективу, акцент на командній роботі та співпраці.
Трудові відносини	Тимчасовий характер трудових договорів; легко здійснюється найм та звільнення працівників.	Система довічного найму, особливо для ключових працівників, із труднощами при звільненні.
Мотивація персоналу	Мотивація через фінансові стимули: бонуси, підвищення зарплат і кар'єрний ріст.	Нефінансова мотивація: забезпечення соціальної захищеності, стабільності роботи та поваги у колективі.
Кар'єрний ріст	Чітка вертикальна структура кар'єри; кар'єрний ріст залежить від індивідуальних досягнень.	Ротація працівників по різних посадах усередині компанії для набуття універсальних знань і навичок.
Роль керівника	Керівник є авторитарним лідером, що приймає рішення самостійно.	Керівник виступає фасилітатором, залучає колектив до процесу прийняття рішень.
Оцінка ефективності	Оцінка базується на результатах роботи, досягненні КРІ.	Оцінка залежить від зусиль працівника, його ставлення до роботи та групової продуктивності.
Ставлення до навчання	Навчання має тимчасовий характер і спрямоване на підвищення кваліфікації для конкретної роботи.	Навчання постійне, спрямоване на розвиток особистості працівника та його адаптацію до змін.
Взаємовідносини у колективі	Конкуренція між працівниками, індивідуалізм.	Групова співпраця, наголос на командному дусі.
Соціальна відповідальність компанії	Соціальна відповідальність часто обмежується мінімально необхідними зобов'язаннями перед працівниками.	Висока соціальна відповідальність компанії щодо забезпечення стабільності працівників та їх сімей.

Ефективність управління персоналом у підприємствах торгівлі значною мірою залежить від використання сучасних, із зазначенням особливостей ритейлу підходів і практик. Розглянемо основні аспекти зарубіжного досвіду, які можуть бути корисними для впровадження на підприємствах оптово-роздрібно́ї торгівлі в Україні.

Таблиця 1.3 – Аспекти зарубіжного досвіду управління персоналом

Аспект	Країни	Сутність	Приклад
Орієнтація на співробітника (Employee-Centric Approach)	США, Нідерланди, Швеція	Створення комфортного середовища для працівників: гнучкий графік роботи, дистанційна робота, програма work-life balance.	Walmart (США): інвестиції в навчання, гнучкий графік, медичні послуги. ІКЕА (Швеція): залучення працівників до прийняття рішень, професійний розвиток.
Навчання та розвиток персоналу (Continuous Learning and Development)	Німеччина, Японія	Інвестиції в навчання персоналу та розвиток кар'єри.	Німеччина: дуальна система освіти. Seven-Eleven Japan: постійне навчання у нових технологіях продажу.
Цифровізація процесів (Digitalization of HR)	США, Велика Британія	Використання HRM-систем для автоматизації рекрутингу, оцінки ефективності працівників і планування ресурсів.	Amazon (США): AI-системи для управління розкладом і прогнозування потреб. Великобританія: програмне забезпечення для аналізу залученості персоналу.
Мотивація та визнання досягнень (Motivation and Recognition)	Канада, Австралія	Визнання внеску працівників через бонуси, нагороди, конкурси, публічне визнання.	Loblaws (Канада): знижки на товари, конкурси, програми визнання. Woolworths (Австралія): програми, що підкреслюють важливість кожного працівника.
Диверсифікація персоналу (Diversity and Inclusion)	США, Норвегія	Підтримка інклюзії та рівних можливостей для різних груп працівників.	Target (США): програми для збільшення частки жінок та етнічних меншин у керівництві. Норвегія: уряд стимулює рівні умови для всіх працівників.
Екологічність та соціальна відповідальність (Sustainability and Corporate Social Responsibility)	Данія, Німеччина	Орієнтація на етичні цінності, екологічність і корпоративну соціальну відповідальність.	Aldi (Німеччина): проекти екологічної відповідальності. Н&М (Швеція): "зелені" програми, що залучають працівників до ініціатив сталого розвитку.

Узагальненні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом за допомогою використання зарубіжного досвіду, які доцільно запровадити, це здійснення аудиту існуючих HR-процесів для визначення сфер для покращення, удосконалення HRM-системи для автоматизації ключових процесів управління персоналом, розробка програми навчання та мотивації для підвищення лояльності співробітників та організація програми корпоративної соціальної відповідальності, яка залучатиме персонал до загальних цінностей компанії. Застосування цих практик може вагомо сприяти ефективності управління персоналом на підприємствах торгівлі України.

Висновки до розділу 1

Аналізуючи питання з обраної тематики, можемо зробити наступні висновки: дослідженні аспекти управління персоналом, включаючи мотивацію, прийняття рішень, вплив середовища на продуктивність і стилі керівництва, зробило їх основою сучасного менеджменту персоналу. Для досягнення високої ефективності доцільно впроваджувати системи мотивації персоналу, навчання та розвитку, здійснювати підбір, адаптацію та аналіз і вдосконалення процесів. Для досягнення високої ефективності доцільно впроваджувати системи мотивації персоналу, навчання та розвитку, здійснювати підбір, адаптацію та аналіз і вдосконалення процесів.

Мотивація створює ефективні системи заохочення, включно з матеріальними і нематеріальними стимулами. Навчання та розвиток сприяє проходження курсів підвищення кваліфікації та організації тренінгів. Адаптація і підбір персоналу дозволяє залучити висококваліфіковані кадри і допомогти їм у швидкому пристосуванні до корпоративної культури. Аналіз і вдосконалення процесів створює регулярний перегляд стратегій управління персоналом, їх оновлення відповідно до змін ринку.

Ефективне управління персоналом – не лише про досягнення показників продуктивності, а й про створення умов, у яких працівники почуваються цінними та мотивованими, що в стратегічній перспективі забезпечує стійкий розвиток підприємства.

В ринкових умовах господарювання впровадження зазначених методичних засад доцільно застосовувати комплексний підхід, а саме за допомогою використання спеціалізованого HRM-програмне забезпечення для збору та аналізу даних, залучення зовнішніх експертів для аудиту механізму управління персоналом й періодичного оновлювання методики оцінки відповідно до змін в економічному середовищі та стратегічних цілях підприємства. Такий підхід забезпечує комплексність оцінки та дозволяє вчасно виявляти проблеми й удосконалювати систему управління персоналом.

Узагальненні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом за допомогою використанням зарубіжного досвіду, які доцільно запровадити, це здійснення аудиту існуючих HR-процесів для визначення сфер для покращення, удосконалення HRM-системи для автоматизації ключових процесів управління персоналом, розробка програми навчання та мотивації для підвищення лояльності співробітників та організація програми корпоративної соціальної відповідальності, яка залучатиме персонал до загальних цінностей компанії. Застосування цих практик може вагомо сприяти ефективності управління персоналом на підприємствах торгівлі України.

2 СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Підприємство ТОВ «Епіцентр К» – один із ключових учасників ринку роздрібної торгівлі в Україні, який спеціалізується на продажі будівельних матеріалів, товарів для дому, саду та інших напрямів. За роки свого існування компанія зарекомендувала себе як надійний роботодавець і успішний бізнес-оператор. Проте збереження конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку вимагає постійного вдосконалення, зокрема у сфері управління персоналом.

Ефективне управління персоналом у масштабах такого великого підприємства, як ТОВ "Епіцентр К", має стратегічне значення. Співробітники компанії – це її основний ресурс, який забезпечує стабільне функціонування торговельних центрів, впровадження інноваційних сервісів та якісне обслуговування клієнтів. Тому підвищення ефективності управління HR є вагомими засадами для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства.

Торгова мережа «Епіцентр» заснована у 2003 році компанією «Епіцентр К». Головний напрям діяльності компанії — продаж будівельних матеріалів у форматі роздрібної торгівлі. Перший торговельний центр «Епіцентр» відкрив свої двері у грудні 2003 року в столиці України — Києві. Станом на кінець 2014 року мережа включає торговельні об'єкти у багатьох містах країни [12].

2008 року в м. Городку на Хмельниччині було відкрито спортивний клуб «Епіцентр», в якому діти мають змогу займатися спортом під керівництвом досвідчених фахівців [12].

Керівництво Європейської Асоціації Ритейлу формату DIY, яка об'єднує провідні та сучасні мережі будівельних гіпермаркетів у червні 2009 року,

запропонувало ТОВ «Епіцентр-К» приєднатися до асоціації. У Києві в 2009 році грудні місяці розпочав діяльність гіпермаркет мережі Епіцентр, що став найбільшим в Україні і у світі торговим підприємством такого профілю. Його площа склала 56 тис. м² [12].

24 вересня в м. Чернігів, на день міста, було відкрито перший в Чернігівській області будівельний гіпермаркет мережі «Епіцентр». Українська мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр-К» стала першим національним спонсором Євро-2013. В 2009 році на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» відкрився напрям «Деко». Клієнтам гіпермаркету Епіцентр виникла унікальна нагода купити товари для родини, будинку та ведення господарства, а саме: різноманітний текстиль, кераміка, скло, порцеляна, столові прилади, кухонне приладдя, а також сезонний вибір подарунків. Подальшими діями в 2009-2010 роках розпочали діяльність відділи «Побутова хімія». В цьому періоді відбулося відкриття будівельно-господарського гіпермаркету Епіцентру в м. Києві, який увійшов у книгу рекордів України, акредитованого партнера «Книги рекордів Гіннеса», як найбільший у світі будівельно-господарський гіпермаркет, площа якого складає 56 000 м², нагороджений за швидкі терміни будівництва та введення в експлуатацію. Голова асоціації DIY Джон Херберт, зазначив визначним формат нового досягнення мережі «Епіцентр К». Підприємство ТОВ «Епіцентр К» офіційно прийняли у 2010 році у EDRA (Європейську асоціацію DIY) [12].

Безперервний розвиток, злагоджена робота команди фахівців, покращення якості обслуговування, розширення асортименту продукції, запровадження нових категорій товарів і відділів забезпечили компанії лідерство та успіх на українському ринку. Актуальні напрямки такі, як «Спорттовари», «Епік», «Канцтовари», «Побутова техніка» у 2013 році в гіпермаркеті Епіцентр розпочали свою діяльність. З 2013 року підприємство отримало статус члена Європейської бізнес асоціації, приєднавшись до спільноти провідних світових брендів. Активний і динамічний підхід «Епіцентру» сприяє його швидкому зростанню, що проявляється у відкритті нових торгових напрямків та розширенні асортименту товарів, з урахуванням потреб покупців [12].

У 2014 році «Епіцентр» відкрив у Києві новий торговий центр, який не має аналогів у світі. Завдяки унікальному поєднанню товарних категорій і напрямків, представлених у різних цінових сегментах, великій кількості спеціалізованих послуг і сервісів, а також вражаючій площі у 105 000 квадратних метрів, цей центр був відзначений «Книгою рекордів України», акредитованим партнером «Книги рекордів Гіннеса», як найбільший у світі торговий об'єкт формату DIY. Колектив гіганта складається з 1500 співробітників. Центр, створений з урахуванням усіх потреб споживачів, вражає не лише широким вибором товарів, а й привабливими цінами [12].

Місія компанії – забезпечити найзручніші умови для будівництва, ремонту та облаштування житла кожного українця, заощаджуючи їхній час завдяки сучасним технологіям обслуговування та широкому спектру товарів і послуг. Основна мета діяльності – постійний розвиток і вдосконалення, підвищення якості сервісу, а також розширення асортименту, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів. Головне правило компанії – «Покупець завжди правий!» – є ключем до успіху «Епіцентру».

Підприємство ТОВ «Епіцентр К» на досягнутому не зупиняється, а діяльність підприємства спрямована на забезпечення максимальної якості продукції та задоволення потреб споживача.

Розвиток екологічної обізнаності співробітників є актуальним питанням ТОВ «Епіцентр К». Ритейлер, співпрацюючи з громадськими організаціями, запровадила курс навчання для працівників торгових центрів, присвячений важливості маркування продукції. Основна мета курсу — підвищення компетентності й рівня обізнаності персоналу щодо значення, правил та використання екологічних маркувань [12].

Програма навчання базується на вивченні чинного законодавства, стандартів національного, європейського та міжнародного рівнів, а також на методологічних рекомендаціях, що сприяють дотриманню принципів «зеленого» ритейлу.

У рамках курсу слухачі отримують знання щодо:

управління товарним асортиментом із урахуванням вимог законодавства та стандартів, які стосуються маркування;

розрізнення сертифікованої продукції, самодекларацій та оманливих заяв операторів ринку щодо властивостей продукції, з урахуванням відповідних документів;

правильного оформлення документів, що підтверджують характеристики товару заявленими особливостям, велику увагу приділяють під час участі в тендерах;

зменшення впливу діяльності закладу на навколишнє середовище, дотримуючись міжнародних стандартів, доступних технологій, методів управління та впровадження найкращих практик.

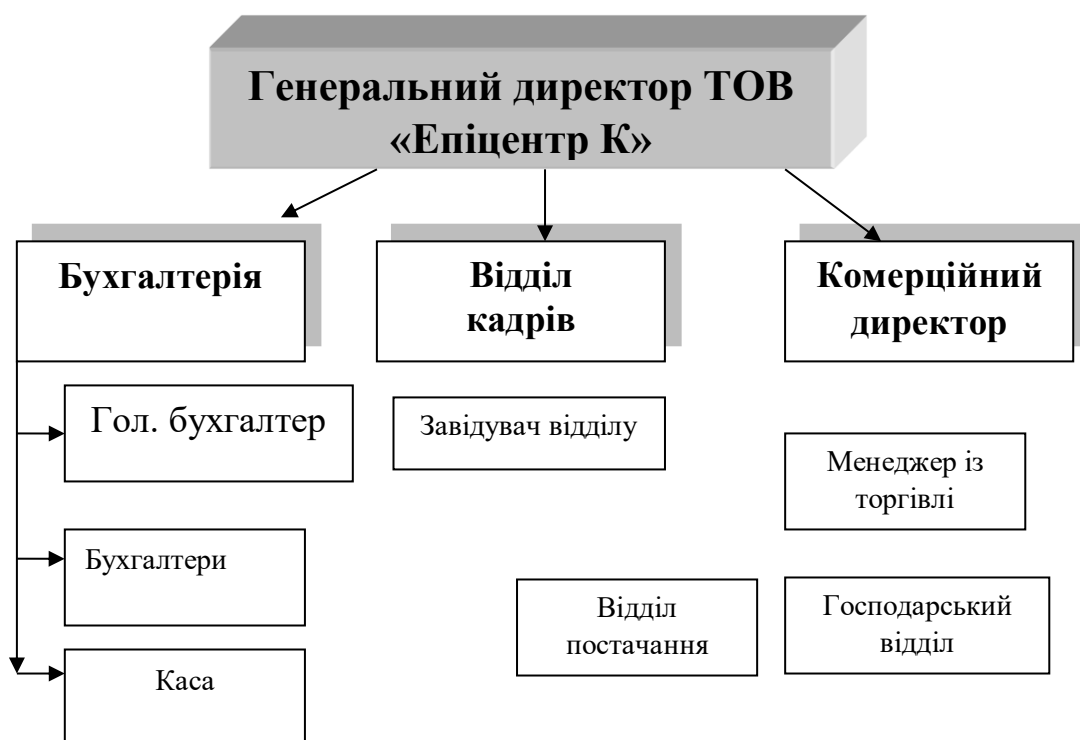


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр. доцільно провести за допомогою таблиці 2.1. Основними показниками

для здійснення визначеного аналізу є форма № 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан) (додаток А1, А2, А3); форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток Б1, Б2, Б3).

Таблиця 2.1 – Основні техніко – економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Звітні роки			Приріст, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	441353	553618	728560	25,4	31,6
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	325620,7	381320,0	471160	17,1	23,6
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,74	0,69	0,65	-6,8	-5,8
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	15972,1	17155,0	26850,0	7,4	56,5
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,9	4,5	5,7	-8,2	26,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	23366,5	21805,0	24890,0	-6,7	14,1
Фондовіддача, грн.	18,9	25,4	29,3	34,3	15,4
Фондомісткість, грн.	0,053	0,039	0,034	-26,4	-12,8
Товари, тис грн.	17170,5	29982,5	47521,4	74,6	58,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	557	604	625	8,4	3,5
- робітників	464	510	528	9,9	3,5
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	792,4	916,6	1165,7	15,7	27,2
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	951,2	1085,5	1379,8	14,1	27,1
Фонд заробітної плати, тис грн	66639,5	83786,9	104887,5	25,7	25,2
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	9970,0	11560,0	13985,0	15,9	21,0

Аналізуючи таблицю 2.1, можемо зробити наступні висновки, у 2023 році приріст чистого доходу склав – 31,6%, що більше, ніж приріст собівартості реалізованої продукції – 23,6 %, що, безперечно, є об’єктивним фактом. Що стало впливовим показником витрат на 1 грн реалізованої продукції -5,8% у 2023 році.

На підприємстві ТОВ «Епіцентр К» у 2022 р. витрати на 1 грн реалізованої

продукції порівняно з 2021 р. зменшилися на 6,8 %, а у 2023 р. зменшилися на 5,8 %. В звітних періодах 2021-2023 рр. гіпермаркет отримував прибутки. В 2022 р. у порівнянні з 2021 р. відбулося зростання чистого прибутку на 7,4 %, а у 2023 р. - на 56,5 %. Рентабельність продукції в 2023 р. у співставленні з 2022 р. збільшилась на 26,7 %. Пояснення відбувається в площині, що чистий прибуток зростає вагомими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції.

У ТОВ «Епіцентр К» у 2023 році спостерігається підвищення такого ключового показника, як продуктивність праці. Збільшення цього показника становить 27% як серед працівників загалом, так і серед робітників. Така динаміка свідчить про позитивні результати діяльності підприємства. Докладний аналіз показників продуктивності праці буде представлений у наступних розділах. Рівень нарахування заробітної плати протягом аналізованого періоду також зростає, що зумовлено підвищенням посадових окладів та збільшенням мінімальної заробітної плати.

2.2 Аналіз стану ефективного використання персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз стану ефективного використання персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» може включати розгляд основних аспектів управління кадрами, таких як організаційна структура, мотивація, кваліфікація працівників та рівень використання кадрового потенціалу.

У цьому контексті значущість набуває дослідження організації праці, оцінка ефективності її застосування в виробничому циклі, а також аналіз впливу різних трудових чинників (продуктивність праці, чисельність працівників, їх склад, структура, тривалість робочого часу та інше) на зміну підсумкових результатів діяльності підприємства. З огляду на це, під час аналізу праці доцільно дослідити динаміку кількості працівників за останні періоди, ступінь забезпеченості

підприємства персоналом, їхній склад і структуру за окремими характеристиками, рух робочої сили, ефективність використання робочого часу, а також оцінити продуктивність праці та визначити вплив трудових чинників на виконання виробничого плану.

Оцінювання забезпеченості підприємства персоналом здійснюється шляхом зіставлення фактичної кількості працівників за категоріями із показниками запланованими (розрахунковими) та з даними, досягнутими у попередньому періоді. Це дозволяє встановити ступінь виконання завдання і визначити динаміку змін показників. Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами та їхнього раціонального використання нерозривно пов'язаний із дослідженням обсягів виробництва, продуктивності праці, трудомісткості та ефективного використання робочого часу. Основними показниками ефективності роботи персоналу є дані щодо чисельності працівників різних категорій і професій, рівня їхньої кваліфікації та освіти, обсягу витрат робочого часу в людино-днях і людино-годинах, кількості виробленої продукції або виконаних робіт, а також інформація про рух кадрів у межах підприємства [17].

У звітному періоді у динаміці та питомій вазі проведемо аналіз середньооблікової чисельності, складу і структури працівників підприємства ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Середньооблікова чисельність, склад і структура працівників підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 - 2023 рр.

Структура персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	557	604	625	100,0	100,0	100,0
Керівники	16	16	17	2,9	2,6	2,7
Фахівці	48	49	53	8,6	8,2	8,5
Технічні службовці	29	29	27	5,2	4,8	4,3
Робітники	464	510	528	83,3	84,4	84,5

Аналізуючи таблицю 2.2, можемо зробити наступні висновки: провівши аналіз абсолютного відхилення чисельності працівників окремих структурних категорій підприємства ТОВ «Епіцентр К», з'ясували, що вагому частку працівників гіпермаркету становлять робітники.

Питома вага керівників складає майже 3%, фахівці – 8,5%, робітники у середньообліковій чисельності працівників 2021-2023 рр. незначно зростала і складала більше 84,5 %, а технічні службовці 4,3 % за аналізуємий період.

Варто зауважити, що загалом структура персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» залишилася стабільною, співвідношення між різними категоріями працівників у період 2021-2023 років не відчуло суттєвих змін, які свідчить про стабільну роботу підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.3 – Віковий склад персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 - 2023 рр.

Склад персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	557	100,0	604	100,0	625	100,0
- до 30 років	114	20,5	125	20,7	117	18,7
- 31-45 років	187	33,6	219	36,3	234	37,4
- 46-55 років	173	31,1	188	31,1	180	28,8
- старші 56 років	83	14,9	72	11,9	94	15,1

Аналізуючи таблицю 2.3, віковий склад персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» характеризується питомою вагою працівників відповідних років у загальній чисельності персоналу. Досліджуючи таблицю, суттєвою є вікова група від 31 до 45 років у 2021-2023 рр., її частка у всій чисельності працівників складає 33,6 % у 2021 р., 36,3 % у 2022 р. та 37,4 % у 2023 р, друга вікова категорія 46-55 років - 31,1 % у 2021 р., 31,1 % у 2022 р. та 28,8 % у 2023 р. Чисельність персоналу вікової категорії працівників до 30 років зросла з 114 чол. до 117 чол, у 2023 р. складала 18,7%. Подальшою складовою є група віком старших за 56 років

Дані таблиці 2.4 свідчать: вагому питому вагу складає персонал з практичним досвідом роботи, термін працевлаштування на підприємстві яких нараховує від 6 до 10 років. З кожним роком питома вага працівників збільшується. Наступну групу у 2021 р. склали працівники зі стажем від 11 до 20 років зростання на 17%. Протягом аналізованого періоду знизилася частка кількості персоналу підприємства із терміном працевлаштування від 1 до 5 років.

Для повноцінного відображення розглянемо питому вагу персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» відповідно до стажу працевлаштування за терміном на рисунку 2.3.

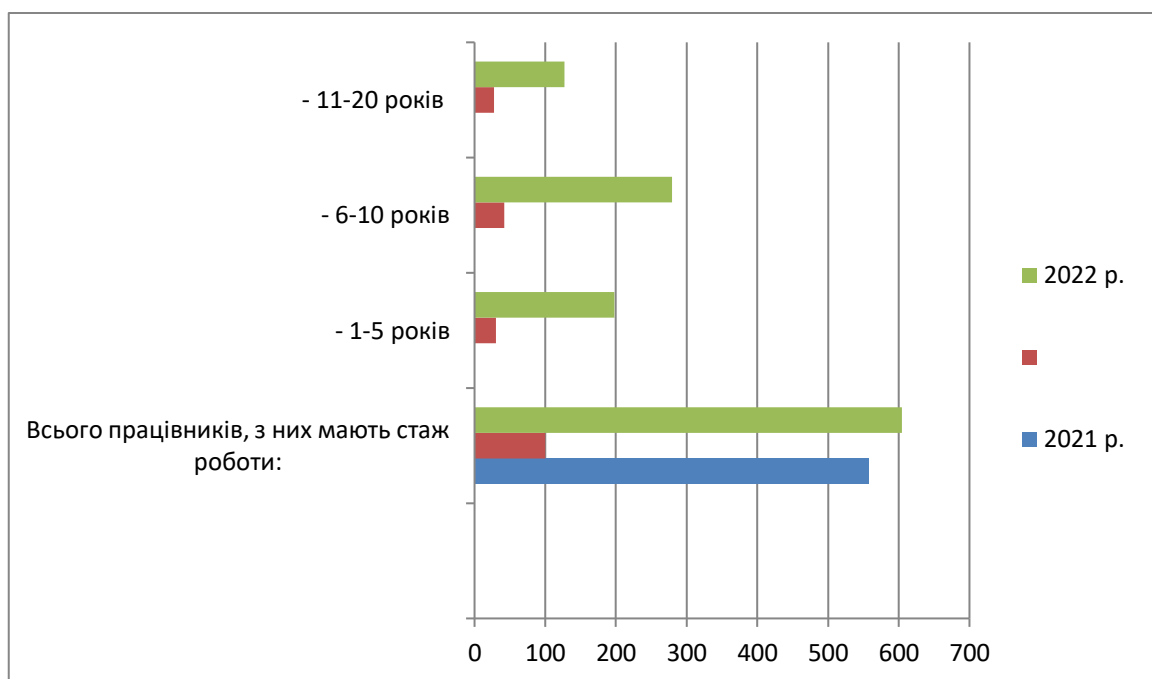


Рисунок 2.3 – Питома вага персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» відповідно до стажу працевлаштування за 2021-2023 рр.

Подальшими етапами аналізу змін чисельності персоналу та їх структури, є дослідження руху персоналу, котрий додає покроковий алгоритм вивчення процесів, що пов'язані із прийманням та звільненням працівників підприємства ТОВ «Епіцентр К». Для вирішення поставленого питання потрібно проаналізувати загальний обсяг руху працівників, а також причини звільнення із вказанням причини, категорії та іншої інформації персоналу підприємства. Для такого аналізу використовують дані відділу кадрів. На основі цих даних

обчислюють коефіцієнт обороту за прийомом, вибуттям, а також коефіцієнт плинності кадрів. [18].

Для цього здійснюється розрахунок коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення, плинності тощо (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	557	604	625	47	21
Прийнято працівників, осіб	46	59	82	13	23
Вибуло працівників, осіб	32	38	47	6	9
Коефіцієнт обороту по прийому	0,083	0,098	0,131	0,015	0,033
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,057	0,063	0,075	0,006	0,012
Коефіцієнт загального обороту	0,140	0,161	0,206	0,021	0,045
Коефіцієнт відновлення кадрів	1,4	1,6	1,7	0,2	0,1

З даних таблиці 2.5 можна побачити, що середньоспискова кількість працівників ТОВ «Епіцентр К» в 2021–2023 роках поступово зростала. У 2023 р. відносно до 2022 року відбулося збільшення на 21 особу, а у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. - на 47 осіб. Однак в 2023 р. у порівнянні з 2022 р. було працевлаштовано на 23 особи більше, а в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 13 осіб більше. Це зумовлено особливостями економічної ситуації, в якій опинилося підприємство, зокрема прийняттям на роботу внутрішньо переміщених осіб. Водночас спостерігається зміна в динаміці вибуття працівників. Зокрема, кількість працівників, які вибули у 2022 році порівняно з 2021 роком, збільшилася на 6 осіб, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 9 осіб.

Коефіцієнт обороту працевлаштування в 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,033, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 0,015. По коефіцієнту

обороту вибуття у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося збільшення на 0,006, а у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. збільшився на 0,012.

Зобразимо плинність працівників підприємства ТОВ «Епіцентр К» на рисунку 2.4.

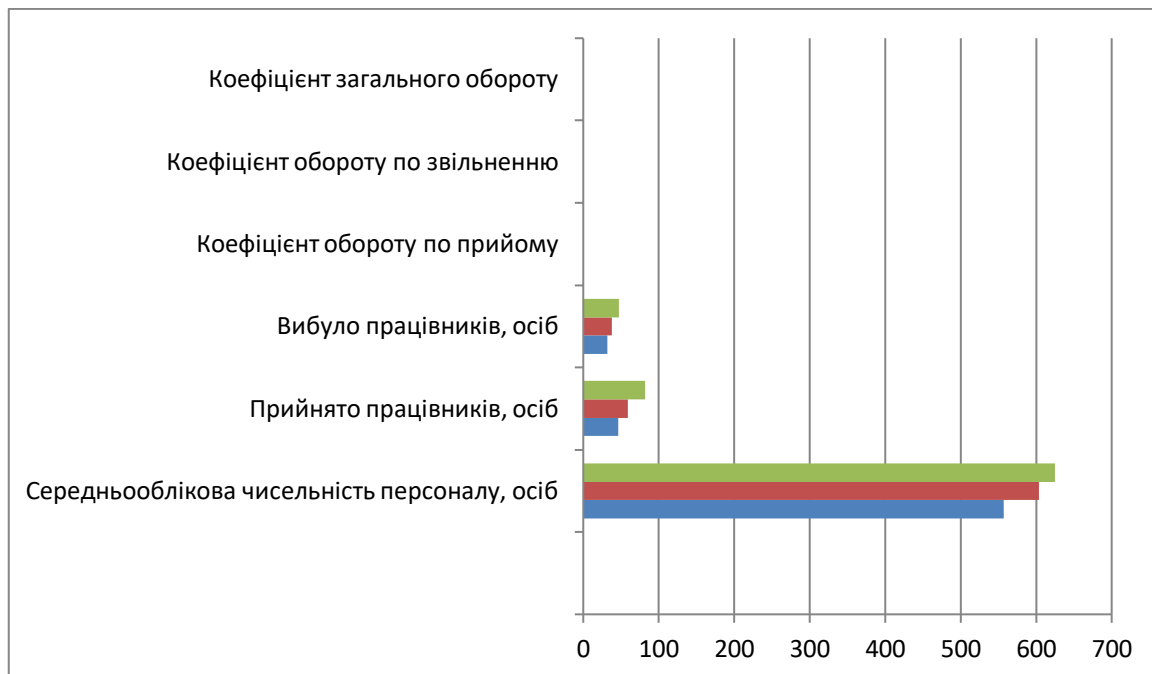


Рисунок 2.4 – Плинність працівників підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 - 2023 рр.

Необхідно зважати на те, що, окрім зовнішнього руху персоналу, на підприємстві відбувається і внутрішній перерозподіл кадрів — переведення працівників між категоріями (посадами) чи підрозділами. У західних компаніях широко використовується горизонтальна мобільність (ротація та "карусель"), яка сприяє освоєнню нових напрямів роботи, підвищенню професійного рівня в межах однієї спеціальності, розвитку практичних навичок і підтриманню інтересу до роботи. Хоча така практика передбачає певні економічні витрати для компанії, вона надає працівникам можливість зміцнити впевненість у власних силах, підвищити самооцінку, краще адаптуватися до корпоративної культури та працювати більш продуктивно. Отже, розвиток мобільності персоналу полягає у цілеспрямованому управлінні процесами кадрового переміщення, що забезпечує

ефективну інтеграцію в корпоративну культуру та розкриття особистісного і професійного потенціалу працівників.

2.3 Аналіз індикаторів ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Результативність праці визначається її продуктивністю. Узагальнюючими показниками продуктивності є обсяг виготовленої продукції на одного працівника чи робітника за певний період. Інтенсивність виробництва означає, що основний приріст його обсягів досягається завдяки підвищенню продуктивності праці. Важливе завдання аналізу — вивчення факторів зміни рівня виробітку. Їх можна поділити на такі групи: фактори екстенсивної дії та фактори інтенсивної дії: підвищення технічного рівня виробництва [17].

Продуктивність праці оцінюється двома методами: обсягом продукції, виготовленої за одиницю часу, або кількістю часу, витраченого на виробництво одиниці продукції. У процесі аналізу визначають годинну, денну та місячну (квартальну, річну) продуктивність одного працівника або одного робітника. Аналіз продуктивності праці починається з оцінювання її рівня, змін у динаміці та загального виконання встановлених планів (завдань) [17; 18].

Проведемо аналіз ефективності управління персоналом та продуктивності праці підприємства ТОВ «Епіцентр К» за звітний період у таблиці 2.6.

Аналіз таблиці 2.6, структурний аналіз продуктивності праці та питома вага робітничих спеціальностей в загальній чисельності ПВП підприємства ТОВ «Епіцентр К» суттєвих зрушень не зазнала. Середньоденна продуктивність робітника підприємства ТОВ «Епіцентр К» у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 14,6 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 24,1 %.

Це зростання зумовлено тим, що темпи приросту відпрацьованих людино-днів були нижчими за темпи зростання доходу від реалізації продукції у 2023

році. Підвищення середньорічної продуктивності праці пояснюється тим, що дохід від реалізації продукції у 2021-2023 роках зростав швидше, ніж середньооблікова чисельність працівників.

Таблиця 2.6 – Структурний аналіз продуктивності праці підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 -2023 рр.

Індикатори	Рік			Приріст, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021рр.	2023/2022рр.
Чистий дохід, тис. грн.	441353	553618	728560	25,4	31,6
Середньоспискова чисельність	557	604	625	8,4	3,5
в т.ч. робітників	464	510	528	9,9	3,5
Питома вага робітників в загальній чисельності ПВП, %	83,3	84,4	84,5	1,3	0,1
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	250	249	255	-0,4	2,4
Середня тривалість робочого	7,69	7,92	7,94	3,0	0,3
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:	116000	126990	134640	9,5	6,0
-людино-годин	892040	1005760	1069041	12,7	6,3
Серед.-річний виробіток, тис. грн /особу	792,4	916,6	1165,7	15,7	27,2
- одного робітника	951,2	1085,5	1379,8	14,1	27,1
Серед.-денний виробіток робітника, грн /особу	3804,8	4359,5	5411,2	14,6	24,1
Серед.-годинний виробіток робітника, грн /особу	494,8	550,4	681,5	11,2	23,8

Середньогодинна продуктивність робітника підприємства ТОВ «Епіцентр К» у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилася на 11,2 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 23,8 %.

На індикатори продуктивності праці впливає її інтенсивність, яка залежить від економічного становища підприємства. Підприємство ТОВ «Епіцентр К» прагне підвищувати ефективність своєї діяльності шляхом впровадження інноваційних заходів та сприяння підвищення мотивації працівників.

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку аналізуємо у 2023 р. розглянемо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку підприємства ТОВ «Епіцентр К» у 2023 р.

Фактор впливу	Формула обчислення
1) зміна питомої ваги робітників у складі ПВП	$(0,845-0,844) \cdot 249 \cdot 7,92 \cdot 550,4 = 1085,4$
2) зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником	$0,845 \cdot (255-249) \cdot 7,92 \cdot 550,4 = 22101,0$
3) зміна тривалості робочого дня	$0,845 \cdot 255 \cdot (7,94-7,92) \cdot 550,4 = 2371,9$
4) зміна середньо-годинного виробітку	$0,845 \cdot 255 \cdot 7,94 \cdot (681,5-550,4) = 224295,3$
Всього:	249853,6

Аналіз таблиці 2.7 показує, що зростання частки робітників у складі ПВП сприяло підвищенню середньорічної продуктивності на 1085,4 грн. Збільшення кількості відпрацьованих днів одним робітником забезпечило приріст середньорічного виробітку на 22101,0 грн. Подовження тривалості робочого дня додало до середньорічної продуктивності 2371,9 грн. Підвищення середньогодинної продуктивності зумовило збільшення середньорічного виробітку на 224295,3 грн.

Проведемо аналіз індикаторів трудомісткості діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 -2023 рр. у таблиці 2.8.

Аналізуючи дані таблиці 2.8, обсяг відпрацьованого робочого часу у 2022 році у порівнянні з 2021 роком зріс на 11,2 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком — на 6,2 %. Протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання середньогодинної продуктивності праці. Водночас відбулося зниження трудомісткості наданих послуг.

Таблиця 2.8 – Аналіз індикаторів трудомісткості діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2021 -2023 рр.

Індикатори	Рік			Приріст, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	441353	553618	728560	25,4	31,6
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.-год.	1070832,5	1191136,3	1265437,5	11,2	6,2
Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.	412,2	464,8	575,7	12,8	23,9
Трудомісткість реалізації продукції, люд-год./грн	2426,2	2151,5	1736,9	-11,3	-19,3

Рівень продуктивності праці варто оцінювати у тісному взаємозв'язку з рівнем оплати праці на підприємстві у таблиці 2.9.

Аналіз таблиці 2.9 показав, що у 2023 році порівняно з 2022 роком на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» простежуються позитивні тенденції у зростанні середньої заробітної плати та продуктивності праці.

Таблиця 2.9 – Аналіз продуктивності праці та заробітної плати на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Індикатори	Рік		
	2021	2022	2023
Середньорічна продуктивність праці персоналу підприємства, тис. грн / осіб	792,4	916,6	1165,7
Темпи зростання продуктивності праці, %	-	15,7	27,2
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	119,6	138,7	167,8
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	16,0	21,0
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	0,98	1,3

Для проведення всебічного та обґрунтованого аналізу чинників, що мають вплив на продуктивність праці підприємства ТОВ «Епіцентр К», необхідно класифікувати ці чинники як систему причин змін виручки (доходу) або трудомісткості праці, робіт і послуг на етапах підготовки, реалізації та обслуговування.

Резервами зростання продуктивності праці в оптово-роздрібних торгових підприємствах можуть бути:

- формування висококваліфікованого, стабільного й оптимального за складом персоналу;
- оптимізація співвідношення чисельності різних категорій працівників із перевагою на користь торговельно-виробничих кадрів;
- зменшення витрат часу на реалізацію одиниці товару та надання послуг;
- зростання якості консультацій споживачів і покращення обслуговування;
- зменшення непродуктивних витрат робочого часу;
- експертне підтвердження нормування торговельно-технологічних процесів.

Для реалізації цих резервів підприємства торгівлі повинні впроваджувати програми управління продуктивністю праці. У таких програмах необхідно передбачити конкретні заходи, терміни їх реалізації, оцінити витрати на їх виконання, очікуваний економічний ефект та призначити відповідальних виконавців.

Продуктивність праці є багатогранною економічною категорією, яка відображає ефективність використання персоналу підприємства торгівлі та результативність його діяльності. У ширшому значенні вона демонструє здатність працівників реалізовувати товари або надавати послуги, що визначає прибутковість підприємства та виконання запитів споживачів.

Таким чином, виявлення резервів підвищення продуктивності праці та впровадження ефективних методів управління персоналом є важливими завданнями.

Отже, у напрямі підвищення продуктивності праці вагоме значення має матеріальне (економічне) стимулювання, яке здійснюється у формах прямих і непрямих грошових виплат, передачі матеріальних благ або надання пільг. У ринковій економіці основною формою стимулювання є грошові виплати, тоді як матеріальні блага або пільги застосовуються епізодично.

Окрім матеріального стимулювання, широко використовуються соціально-психологічні форми мотивації, які традиційно називають моральними. Для забезпечення матеріального стимулювання необхідні фінансові ресурси, що формуються з доходу від економічної діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «Епіцентр К» – один із ключових учасників ринку роздрібною торгівлі в Україні, який спеціалізується на продажі будівельних матеріалів, товарів для дому, саду та інших напрямів. За роки свого існування компанія зарекомендувала себе як надійний роботодавець і успішний бізнес-оператор. Проте збереження конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку вимагає постійного вдосконалення, зокрема у сфері управління персоналом. Ефективне управління персоналом у масштабах такого великого підприємства, як ТОВ "Епіцентр К", має стратегічне значення. Співробітники компанії – це її основний ресурс, який забезпечує стабільне функціонування торговельних центрів, впровадження інноваційних сервісів та якісне обслуговування клієнтів. Тому підвищення ефективності управління HR є вагомими засадами для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства.

Аналізуючи діяльність підприємства, а саме, таблицю 2.1, можемо зробити наступні висновки, приріст чистого доходу у 2023 р. – 31,6%, що більше, ніж

приріст собівартості реалізованої продукції – 23,6 %, що, безперечно, є об'єктивним фактом. Що стало впливовим показником витрат на 1 грн реалізованої продукції -5,8% у 2023 році.

На підприємстві ТОВ «Епіцентр К» у 2022 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції порівняно з 2021 р. зменшилися на 6,8 %, а у 2023 р. зменшилися на 5,8 %. В звітних періодах 2021-2023 рр. гіпермаркет отримував прибутки. В 2022 р. у порівнянні з 2021 р. відбулося зростання чистого прибутку на 7,4 %, а у 2023 р. - на 56,5 %. Рентабельність продукції в 2023 р. у співставленні з 2022 р. збільшилась на 26,7 %. Пояснення відбувається в площині, що чистий прибуток зростав вагомими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції.

Аналізуючи таблицю 2.2, можемо зробити наступні висновки: провівши аналіз абсолютного відхилення чисельності працівників окремих структурних категорій підприємства ТОВ «Епіцентр К», з'ясували, що вагому частку працівників гіпермаркету становлять робітники.

Питома вага керівників складає майже 3%, фахівці – 8,5%, робітники у середньообліковій чисельності працівників 2021-2023 рр. незначно зростала і склала більше 84,5 %, а технічні службовці 4,3 % за аналізуємий період.

Варто зауважити, що загалом структура персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» залишилася стабільною, співвідношення між різними категоріями працівників у період 2021-2023 років не зазнало суттєвих змін, що свідчить про стабільну роботу підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Аналізуючи таблицю 2.3, віковий склад персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» характеризується питоною вагою працівників відповідних років у загальній чисельності персоналу. Як бачимо, найбільшою є вікова група від 31 до 45 років у 2021-2023 рр., її частка у всій чисельності працівників складає 33,6 % у 2021 р., 36,3 % у 2022 р. та 37,4 % у 2023 р, друга вікова категорія 46-55 років - 31,1 % у 2021 р., 31,1 % у 2022 р. та 28,8 % у 2023 р. Чисельність персоналу вікової категорії працівників до 30 років зросла з 114 чол. до 117 чол, у 2023 р. склала 18,7%. Наступною є група віком старших за 56 років протягом

досліджуваного періоду збільшилась 14,9% до 15,1, такі події пов'язані із веденням військових дій.

З даних таблиці 2.5 можна побачити, що середньоспискова кількість персоналу ТОВ «Епіцентр К» у 2021–2023 роках поступово зростала. У 2023 р. відносно до 2022 року відбулося збільшення на 21 особу, а у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. - на 47 осіб. При цьому у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. було прийнято на 23 особи більше, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 13 осіб більше. Це зумовлено особливостями економічної ситуації, в якій опинилося підприємство, зокрема прийняттям на роботу внутрішньо переміщених осіб. Водночас спостерігається зміна в динаміці вибуття працівників. Зокрема, кількість працівників, які вибули у 2022 році порівняно з 2021 роком, зросла на 6 осіб, а у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 9 осіб.

Аналіз таблиці 2.6, структурний аналіз продуктивності праці та питома вага робітників в загальній чисельності ПВП підприємства ТОВ «Епіцентр К» суттєвих зрушень не зазнала.

Як видно з таблиці 2.7, зростання частки робітників у складі ПВП сприяло підвищенню середньорічної продуктивності на 1085,4 грн. Збільшення кількості відпрацьованих днів одним робітником забезпечило приріст середньорічного виробітку на 22101,0 грн. Подовження тривалості робочого дня додало до середньорічної продуктивності 2371,9 грн. Підвищення середньо-годинної продуктивності зумовило збільшення середньорічного виробітку на 224295,3 грн.

Аналіз таблиці 2.9 показав, що у 2023 році порівняно з 2022 роком на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» простежуються позитивні тенденції у зростанні середньої заробітної плати та продуктивності праці.

У системі підвищення продуктивності праці вирішальне значення має матеріальне (економічне) стимулювання, яке здійснюється у формах прямих і непрямих грошових виплат, передачі матеріальних благ або надання пільг. У ринковій економіці основною формою стимулювання є грошові виплати, тоді як матеріальні блага або пільги застосовуються епізодично.

Окрім матеріального стимулювання, широко використовуються соціально-психологічні форми мотивації, які традиційно називають моральними. Для забезпечення матеріального стимулювання необхідні фінансові ресурси, що формуються з доходу від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Формування моделі ефективного управління персоналом підприємства

Оптимізація управління персоналом є одним із ключових факторів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Для підприємства ТОВ «Епіцентр К» рекомендовано зосередитись на таких напрямках, як формування моделі ефективного управління персоналом підприємства, впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом підприємства та удосконалення систем мотивації й розвитку корпоративної культури.

Узагальнену класифікацію напрямів ефективності управління персоналом підприємства доцільно відобразити у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями ефективності управління персоналом

Напрями	Заходи
Впровадження сучасних технологій управління персоналом	Використання автоматизованих HR-систем для обліку, аналізу та планування кадрових ресурсів. Розвиток цифрових платформ для професійного розвитку та навчання персоналу
Розвиток професійних навичок і вдосконалення компетенцій працівників	Організація курсів для підвищення кваліфікації та регулярних тренінгів. Запровадження програм наставництва та коучингу для молодих працівників.
Мотивація та залучення працівників	Розробка системи монетарного та немонетарного заохочення. Створення можливостей для кар'єрного зростання та особистісного розвитку.
Покращення внутрішньої комунікації	Запровадження відкритої платформи для обговорення ідей та зворотного зв'язку. Організація регулярних зустрічей керівництва з персоналом задля обговорення ключових змін.
Формування корпоративної культури	Розробка заходів для зміцнення корпоративних цінностей. Підтримка принципів рівності, інклюзивності та соціальної відповідальності.
Оптимізація робочих процесів	Аналіз та оптимізація робочого часу для підвищення продуктивності. Впровадження програм work-life balance для працівників.
Моніторинг та оцінка ефективності	Регулярне проведення аналізу ефективності працівників. Застосування моделі ключових показників (КРІ) для оцінки виконання завдань.

Застосування структурованих заходів дозволять не тільки підприємству ТОВ «Епіцентр К» але й іншим підприємствам забезпечити стабільний розвиток, підвищити ефективність управління персоналом та конкурентоспроможність на ринку.

Ефективне управління персоналом є вагомим елементом успішної діяльності підприємства. Задля сталого розвитку та досягнення поставленої мети необхідно створити модель управління, яка враховує специфіку підприємства, сучасні тренди в галузі управління та потреби співробітників.

Основні складові моделі ефективного управління персоналом відображено на рисунку 3.1.

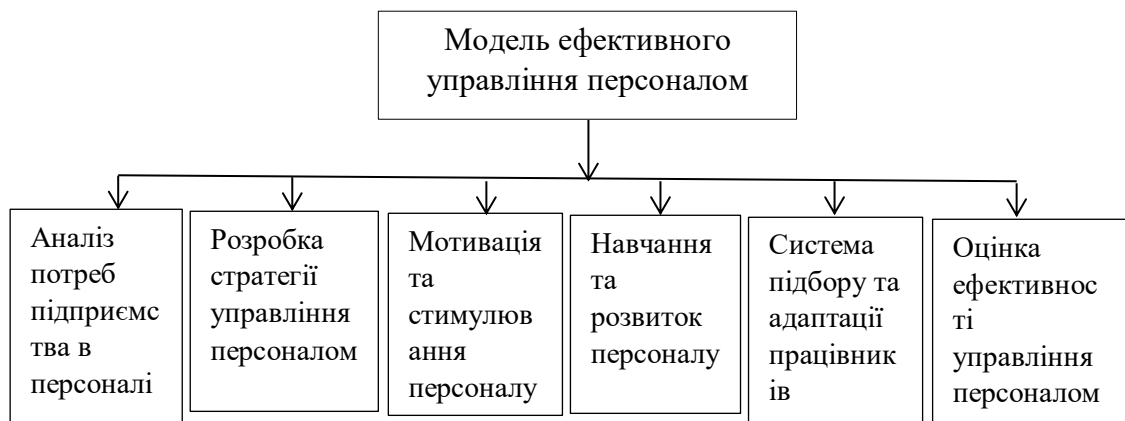


Рисунок 3.1 – Модель ефективного управління персоналом підприємства

Детальніше розглянемо модулі, що формують модель ефективного управління персоналом підприємства. Модуль аналіз потреб підприємства в персоналі передбачає визначення чисельності, кваліфікації, компетенцій працівників, необхідних для виконання стратегічних і тактичних завдань та прогнозування потреби в персоналі на основі аналізу бізнес-процесів і ринкових умов.

Розробка стратегічного планування управління персоналом здійснює формування візії, завдання управління персоналом, що відповідають загальній стратегії підприємства та встановлення цілей управління персоналом: розвиток компетенцій, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності.

Система підбору та адаптації працівників впроваджує використання сучасних інструментів рекрутингу (HRM-системи, автоматизовані платформи для підбору персоналу). Також здійснюється впровадження програм адаптації для нових співробітників, що сприяють швидкому інтегруванню в корпоративну культуру.

Модуль мотивація та стимулювання персоналу дозволяє встановити справедливі системи оплати праці, преміювання та розробити нематеріальні методи стимулювання: програми визнання, корпоративно-виховні заходи, дистанційний або гнучкий графік роботи.

Навчання персоналу та його розвиток здійснює організацію тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та впроваджує програму менторства, наставництва та професійного зростання.

Модуль оцінка ефективності управління персоналом ініціює використання ключових показників ефективності (KPI): продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів. Аналізує результати діяльності персоналу та вносить коректив у модель управління.

Принципи формування моделі управління персоналом підприємства наочно відображено на рисунку 3.2.

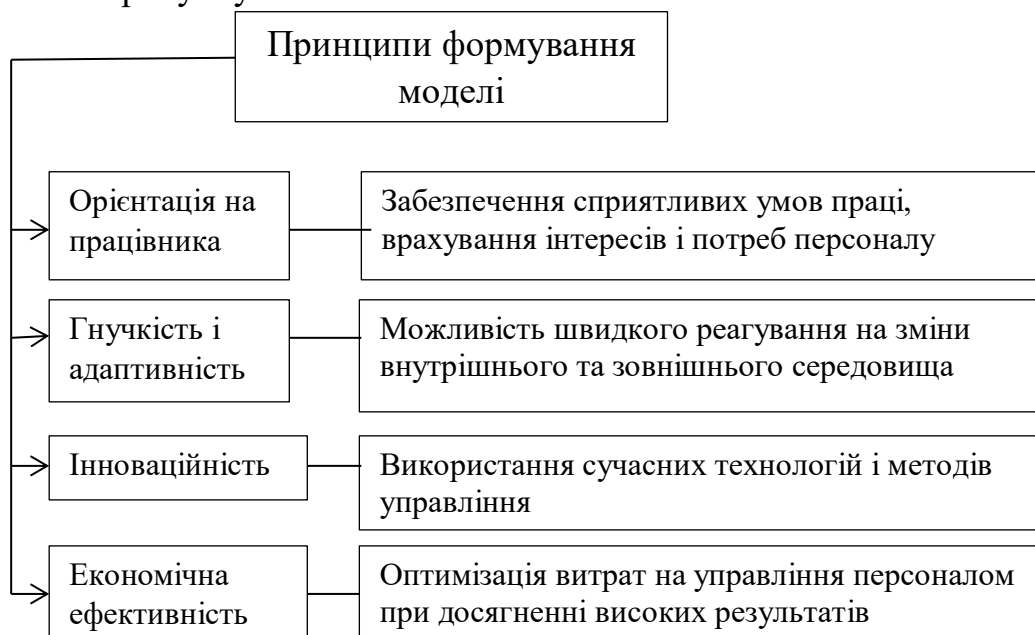


Рисунок 3.2 - Принципи формування моделі управління персоналом

Переваги моделі ефективного управління персоналом підприємства зумовлюють підвищення продуктивності праці та якості виконання завдань, зниженню плинності кадрів та витрат на адаптацію нових співробітників, зміцненню корпоративної культури та покращення взаємовідносин у колективі, досягненню стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людських ресурсів.

Формування та впровадження моделі ефективного управління персоналом є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє створити умови для максимізації впровадження інновацій та реалізації потенціалу працівників, що сприяє досягненню високих результатів діяльності.

У цьому випадку слід акцентувати увагу на системі стимулювання за основними показниками результативності, відомій у найуспішніших компаніях світу як Key Performance Indicators (KPI), яка лише нещодавно стала застосовуватися в українському бізнес-середовищі. Система KPI (Key Performance Indicators) є важливим інструментом управління ефективністю діяльності працівників і підрозділів підприємства. На підприємстві ТОВ «Епіцентр К», як і в інших великих компаніях, KPI допомагають оцінювати досягнення стратегічних та операційних цілей.

Розглянемо основні аспекти, які можуть бути частиною системи KPI на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», а саме основні цілі KPI:

- оцінка продуктивності працівників відображає порівняння реальних результатів роботи з плановими показниками;
- визначення ефективності підрозділів зокрема, складів, торговельних залів, онлайн-продажів тощо;
- стимулювання працівників через використання KPI для нарахування премій та інших мотиваційних заходів;
- контроль за досягненням цілей за рахунок визначення проблемних зон для покращення.

Типи KPI для різних підрозділів, а саме для роздрібних магазинів:

- обсяг продажів на працівника;

- середній чек покупця;
- рівень задоволеності клієнтів (NPS, відгуки);
- виконання плану продажів (у відсотках).

Для логістики та складів:

- час обробки замовлень;
- точність комплектації;
- відсоток втрат та псування товарів;
- ефективність управління складськими запасами (обіг товарів).

Для маркетингового відділу:

- ROI (повернення на інвестиції в маркетинг);
- кількість залучених клієнтів через рекламу;
- відсоток конверсії з реклами;
- позиціонування бренду (покращення впізнаваності).

Для HR-відділу:

- рівень плинності кадрів;
- середній час закриття вакансій;
- рівень задоволеності працівників;
- відвідуваність тренінгів та їх ефективність.

Механізм впровадження KPI допомагає визначити цілі та встановити стратегічні та тактичні задачі підприємства, розробити показники та сформулювати KPI для кожного підрозділу та посади. Автоматизувати облік та використовувати CRM- та ERP-систем для збору даних (наприклад, BAS ERP, 1С). Здійснювати регулярний аналіз результатів, щомісячний або квартальний аналіз виконання KPI. Коригувати показники, у разі потреби змінюються метрики або їх порогові значення.

Мотивація на основі KPI здійснюється за допомогою:

- фінансової мотивації (бонуси, премії, підвищення заробітної плати);
- нефінансова мотивація (нагородження працівників, визнання результатів, додаткові пільги);
- штрафні санкції (у разі систематичного невиконання KPI).

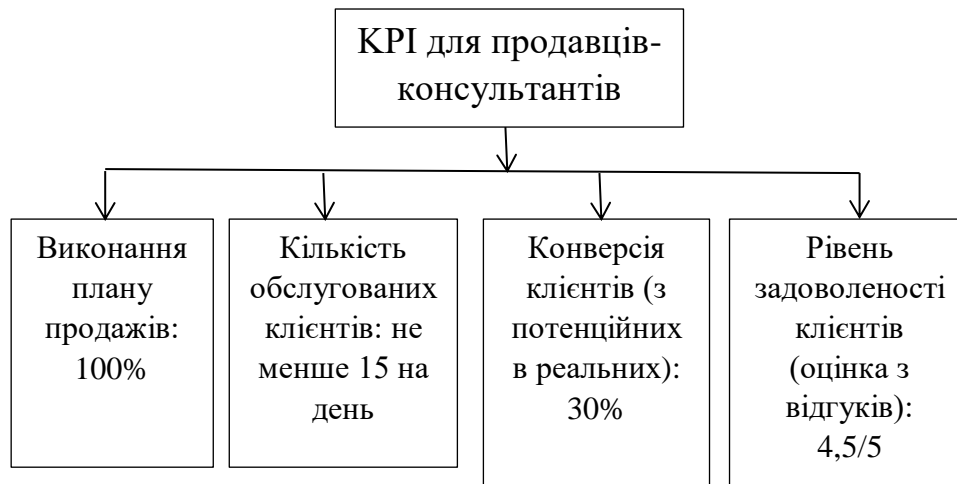


Рисунок 3.3 - КРІ для продавців-консультантів

Система КРІ для відділу продажу цифрової техніки на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» має враховувати специфіку товару, конкурентний ринок і поведінку покупців. Перелік ключових показників відображають:

1. Фінансові показники, які включають:

- Обсяг продажів (Revenue) - загальна сума продажів за період та виконання плану продажів (% від плану).

- Середній чек (Average Purchase Value) - середня вартість покупки на одного клієнта.

- Маржинальність продажів - частка валового прибутку від продажу цифрової техніки.

- Коефіцієнт конверсії - відсоток клієнтів, які зробили покупку з тих, хто звернувся за консультацією (цікавився товаром).

2. Операційні показники:

- Кількість проданих одиниць товару - загальна кількість проданих одиниць цифрової техніки (по категоріях: смартфони, ноутбуки, аксесуари тощо).

- Кількість обслугованих клієнтів - середня кількість клієнтів, яких обслуговує кожен співробітник за день/тиждень.

- Швидкість обробки запитів - середній час обслуговування клієнта в торговому залі.

3. Клієнтоорієнтованість включає:

- Рівень задоволеності клієнтів (NPS) (оцінка лояльності клієнтів за опитуваннями (відгуки, анкети)).

- Кількість скарг/претензій (кількість випадків негативного зворотного зв'язку, пов'язаного з обслуговуванням або якістю продукції).

- Додаткові продажі (Upselling) (відсоток покупців, які придбали додаткові аксесуари чи послуги (захисне скло, чохли, гарантійне обслуговування)).

4. Показники ефективності персоналу підприємства містять:

- індивідуальний план продажів (виконання персонального плану продажів кожним консультантом (у %));

- показник знань товару (оцінка кваліфікації співробітників за результатами внутрішніх тестувань або тренінгів);

- активність у продажах (кількість запропонованих і проданих додаткових товарів/послуг).

5. Інноваційні показники підприємства включають:

- рівень продажів онлайн через консультації (кількість клієнтів, які завершили покупку після отримання консультації онлайн (у чаті, по телефону тощо));

- продаж нових моделей/інноваційних товарів (частка новинок у загальному обсязі продажів цифрової техніки).

Таблиця 3.2 – Приклади КРІ на місяць відділу продажу цифрової техніки

КРІ	Цільове значення
Виконання плану продажів	$\geq 100\%$
Середній чек	$\geq 10,000$ грн
Конверсія клієнтів	$\geq 30\%$
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	≥ 8 із 10
Додаткові продажі	$\geq 25\%$
Кількість скарг	≤ 5 на місяць

Мотивація персоналу може бути прив'язана до виконання KPI, наприклад:

- бонуси за перевиконання плану продажів;
- додаткові премії за високий рівень NPS;
- стимулювання розвитку: надання сертифікатів або компенсацій за успішне проходження тренінгів.

Система бонусів і додаткових премій за високий рівень NPS (Net Promoter Score) у відділі продажу цифрової техніки може бути стимулом для підвищення якості обслуговування клієнтів і покращення їхнього досвіду. Організація відбувається за рахунок визначення рівня NPS та встановлення цільових показників. NPS оцінюється за результатами опитування клієнтів, які відповідають на запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте наш магазин своїм знайомим?». Оцінки даються за шкалою від 0 до 10, і клієнти поділяються на три категорії:

- промоутери (9–10): задоволені клієнти, які готові рекомендувати;
- нейтральні (7–8): задоволені, але не активно рекомендують;
- детрактори (0–6): незадоволені клієнти.

Формула для розрахунку NPS:

$$\text{NPS} = \% \text{Промоутерів} - \% \text{Детракторів} \dots\dots\dots (3.1)$$

Встановлення цільових показників для мотивації працівників можна встановити за такими категоріями:

- NPS \geq 80: максимальний бонус;
- NPS від 70 до 79: середній бонус;
- NPS від 60 до 69: мінімальний бонус;
- NPS < 60: бонус не нараховується.

Бонус може розраховуватися у відсотках від базового окладу або фіксованою сумою. Алгоритм розрахунку премії відсоток від окладу:

$$\text{Бонус} = (\text{NPS} - 60) \times 0.5\% \text{ від окладу}$$

Якщо NPS = 80, працівник отримає: $(80 - 60) \times 0.5\% = 10\%$ від окладу.

Алгоритм розрахунку премії фіксована сума:

- NPS \geq 80: премія 3000 грн.
- NPS від 70 до 79: премія 2000 грн.
- NPS від 60 до 69: премія 1000 грн.

Умови нарахування премій на підприємстві для персоналу може здійснюватися з точки зору індивідуального внеску (якщо NPS формується по кожному працівнику, бонус залежить від особистого рівня обслуговування) та командного підходу (якщо NPS розраховується на весь відділ, премія розподіляється між персоналом взаємності від їхнього внеску у загальний результат (наприклад, частки виконаного плану).

Додаткові заохочення для персоналу підприємства застосовуються у категоріях: «Кращий консультант місяця» (нагорода для працівника з найвищим особистим NPS), визнання досягнень (публічне нагородження найкращих працівників) та додаткові пільги (подарункові сертифікати, додаткові вихідні або оплачені навчання).

Якщо середній показник NPS відділу цифрової техніки за місяць – 78, а оклад працівника 15000 грн:

Бонус за алгоритмом розрахунку премії відсоток від окладу:
 $(78-60) \times 0.5\% \times 15000 = 1350$ грн.

Бонус за алгоритмом розрахунку премії фіксована сума: працівник отримує винагороду в розмірі 2000 грн.

Цей підхід сприяє тому, що персонал сфокусується не лише на продажах, а й на якості обслуговування клієнтів. Менеджер персоналу підприємства аналізує КРІ та вибирає оптимальне управлінське рішення для формування моделі ефективного управління персоналом підприємства.

3.2 Впровадження цифрових технологій в управління персоналом підприємства

Впровадження цифрових технологій в управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» допомагає оптимізувати HR-процеси, підвищити ефективність роботи та покращити досвід працівників. Елементи основних аспектів впровадження digital - технологій в управління персоналом задля повноцінного відображення розглянемо на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Елементи цифрових технологій в управлінні персоналом

1. Мета диджиталізації HR:

- Автоматизація рутинних завдань: облік робочого часу, розрахунок зарплати, управління відпустками;
- Підвищення прозорості: надання доступу до актуальної інформації про пільги, графіки роботи, вакансії тощо;
- Покращення комунікації: створення платформ для взаємодії співробітників і керівників;
- Підтримка розвитку персоналу: впровадження навчальних платформ та систем оцінки результатів.

2. Основні цифрові технології:

- HRMS (Human Resource Management System);
- Системи обліку робочого часу (T&A Systems);

- Електронний документообіг;
- Платформи для навчання та розвитку (LMS – Learning Management System);
- HR-аналіз та прогнозування;
- Портали для працівників (Employee Self-Service Portals).

Інтеграція HRMS дозволяє централізовано управляти всіма процесами, зокрема: облік кадрів, управління графіками роботи, ведення особистих справ співробітників, формування звітів для керівництва.

Диджиталізація управління персоналом підприємства також містить: використання системи SAP SuccessFactors, Workday або локальних рішень, таких як BAS ERP; використання біометричних систем або мобільних додатків для фіксації часу приходу/відходу; автоматичний розрахунок надурочних годин, відсутності тощо (впровадження терміналів обліку часу або мобільних застосунків); переведення трудових договорів, заяв на відпустки та лікарняні в електронну форму; використання цифрового підпису для затвердження документів; автоматизація формування звітів для контролюючих органів; дистанційне навчання через платформи (**Coursera for Business, Udemy Business** або власні корпоративні рішення); моніторинг проходження навчальних курсів і тестування; надання сертифікатів після успішного завершення; використання аналітичних інструментів для оцінки плинності кадрів, ефективності роботи та потреб у персоналі; інструменти прогнозування, засновані на штучному інтелекті (AI), для аналізу даних про працівників; особисті кабінети для перегляду зарплати, графіків, заявок на відпустку; мобільні додатки для швидкого доступності до інформації.

3. Переваги диджиталізації управління персоналом підприємства сприяють економії часу (зменшення ручної роботи за рахунок автоматизації), прозорості процесів (працівники мають доступ до даних у режимі реального часу), зменшенню витрат (зниження адміністративних витрат завдяки оптимізації), покращенню досвіду працівників (EX) (швидкий доступ до інформації та

навчальних матеріалів), підвищенню продуктивності (швидке прийняття рішень завдяки аналітиці).

4. Етапи впровадження цифрових технологій в управління персоналом складають:

- аналіз потреб (вивчення специфіки бізнес-процесів, визначення пріоритетних напрямків для цифровізації);
- вибір технологій (порівняння доступних платформ, врахування інтеграції з іншими системами (наприклад, CRM, ERP));
- підготовка персоналу (проведення тренінгів для працівників, формування команди для підтримки та адміністрування системи);
- впровадження системи (тестовий запуск, постійний моніторинг ефективності);
- оцінка результатів (вимірювання економічного ефекту (зменшення витрат, підвищення продуктивності), отримання зворотного зв'язку від працівників).

5. Впровадження інноваційних цифрових технологій в управління персоналом складають:

- Інтеграція чат-ботів: автоматизовані відповіді на запити працівників (запит відпусток, інформація про зарплату).
- Гейміфікація навчання: нагородження працівників за виконання завдань на платформі LMS.
- HR-аналітика на основі AI: прогнозування ризиків звільнень і розробка стратегій утримання кадрів.

Диджиталізація HR-процесів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» сприяє ефективному управлінню персоналом і допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Недостатньо в цьому напрямі приділяється увагу гейміфікації. Гейміфікація навчання ТОВ "Епіцентр К" може бути реалізована на платформі LMS (Learning Management System) з використанням ігрових елементів для підвищення мотивації працівників до навчання. У практичній діяльності впроваджується за допомогою основних елементів, а саме:

1. Елементи гейміфікації:

- бали та рейтинги (працівники отримують бали за виконання навчальних модулів, тестів або участь у вебінарах, накопичені бали відображаються в особистому кабінеті та у загальному рейтингу);

- досягнення та нагороди (нагороди у вигляді цифрових значків (наприклад, "Експерт з продажу техніки", "Майстер комунікацій"), нагородження сертифікатами після успішного завершення навчальних курсів);

- рівні та прогрес (впровадження рівневого підходу, наприклад: "Новачок", "Досвідчений", "Професіонал", підвищення рівня залежно від кількості пройдених курсів і набраних балів);

- міні-змагання (організація конкурсів між працівниками або відділами, наприклад, на найшвидше проходження курсу або найвищий результат у тестах).

2. Механізм нагородження:

- цифрові винагороди (значки, сертифікати, відзнаки, які відображаються в профілі працівника на LMS);

- матеріальні бонуси (компанія може встановити систему обміну балів на матеріальні винагороди: корпоративні сувеніри, сертифікати на покупки, подарунки тощо.

- привілеї в роботі (надання додаткових бонусів: вихідного дня, участі в тренінгах за рахунок компанії, рекомендації на підвищення);

- публічне визнання (відзначення найкращих учасників на корпоративних зборах або в загальній комунікації (месенджери, корпоративний портал).

3. Приклад реалізації (впровадження курсу «Мистецтво продажу цифрової техніки». Структура курсу «Мистецтво продажу цифрової техніки» може містити 10 навчальних модулів з інтерактивними матеріалами (відео, статті, вправи). Тестування після кожного модуля. Фінальний тест для підтвердження знань. Гейміфікація дозволяє отримувати за кожен пройдений модуль - 50 балів. Додаткові бали за участь у дискусії (10 балів за коментар). Фінальний тест: до 500 балів залежно від правильних відповідей. Значки: "Майстер продажу" за завершення всіх модулів, "Гуру техніки" за 90% правильних відповідей на тестах. Працівники з найвищими балами отримують сертифікати на покупки в

гіпермаркеті «Епіцентр К» (наприклад, на 500 грн). Топ-3 працівники курсу нагороджуються цінними подарунками (аксесуари для техніки).

Впровадження цифрових технологій в управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» сприятиме мотивації працівників так, як навчання стає цікавим і залучає більше співробітників. Підвищення кваліфікації: краще підготовлені співробітники забезпечують вищу якість обслуговування клієнтів. Продуктивність праці зростає та працівники ефективніше застосовують нові знання у роботі. Гейміфікація підвищує не лише залученість працівників до навчання, підвищення кваліфікації але й лояльність до компанії, що сприяє довгостроковому розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр К».

3.3 Удосконалення систем мотивації та розвитку корпоративної культури

Розвиток корпоративної культури та удосконалення системи мотивації на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» сприяє підвищенню продуктивності, залученості працівників і формуванню позитивного іміджу компанії. Адже, корпоративна культура сприяє формуванню духу змагання і взаємної підтримки.

Корпоративна культура є ключовим елементом функціонування компанії. Внутрішні цінності, що формуються в команді, сприяють її гармонійній та злагодженій роботі. Завдяки корпоративній культурі колектив відчуває себе єдиним цілим, що позитивно впливає на мікроклімат та ефективність діяльності організації. У разі відсутності корпоративної культури кожен співробітник працює у звичному для нього стилі, що може призводити до конфліктів, кадрових втрат і зниження продуктивності.

Варто підкреслити, що корпоративна культура в кожній компанії повинна бути унікальною. Неможливо повністю інтегрувати чужий досвід – необхідно адаптувати правила та цінності відповідно до власних завдань. Особливе значення

має створення системи лідерства, комунікації та механізмів вирішення конфліктів із врахуванням інтересів усіх членів команди.

Головна мета корпоративної культури – формування позитивного іміджу підприємства, визначення ролей співробітників у колективі та створення єдиного духу команди. Під корпоративною культурою розуміється ставлення компанії до співробітників та навпаки. Особливість полягає в тому, як люди в організації взаємодіють один з одним, які сповідують цінності, яких вони дотримуються, і в рішеннях, які вони приймають. Корпоративна культура охоплює ряд елементів, включаючи робоче середовище, місію компанії, стиль керівництва, цінності, етику, очікування та цілі. Культура компанії важлива для співробітників, оскільки працівники щасливіші на роботі, коли їхні потреби та цінності узгоджуються з роботодавцем. Якщо ви працюєте на підприємстві, де HR - менеджер впроваджує корпоративну культуру, ви, швидше за все, налагодите кращі стосунки з колегами та будете більш ретельніше виконувати посадові інструкції. Позитивна корпоративна культура приваблює і особливо утримує хороших працівників. Люди більш схильні залишатися в організації, якщо відчують, що вони є її частиною. Корпоративна культура компанії також сприяє ідентичності бренду. Клієнти сприймають підприємство позитивно, якщо менеджмент ставиться до своїх співробітників відповідно до місії та створює приємну атмосферу в колективі.



Рисунок 3.5 – Основні принципи здорової корпоративної культури

Впровадження такої корпоративної культури – це не одномоментний, а довготривалий процес. Ще одним атрибутом здорової корпоративної культури, який набуває все більшого значення, є тема ментального здоров'я. Вигорання, стрес, мобінг на робочому місці, психопати та соціопати на керівних посадах, політиканство, звітність, недовіра, покарання за висловлення думки, відсутність інтересу до працівника як особистості – це лише первинні негативні фактори, що впливають на здорову атмосферу.

На підприємстві ТОВ «Епіцентр К», досить багато співробітників, і працівники працюють в різних відділах. Робоче середовище надзвичайно важливе для них у виконанні трудової діяльності. Не менш важливими є робочі стосунки між окремими членами команди, між іншими командами, менеджментом середньої ланки і вищим керівництвом. Корпоративна культура застосовується на всіх рівнях управління, від топ-менеджменту до лінійних менеджерів гіпермаркету. Але все ще існує така негативна тенденція, як плинність кадрів. Тому позитивними факторами може виступати удосконалення системи підбору, найму претендентів на вакантні посади підприємства, таким чином, щоб співробітники відразу ознайомилися з цінностями гіпермаркету, щоб вони були знайомі з ритейл культурою, або встановити стандарти, щоб претенденти були ознайомлені та усвідомлювали на що йдуть. Наймаючи менеджерів, HR-фахівець повинен ознайомити їх із баченням і місією, щоб вони знали, як і куди мотивувати та вести своїх підлеглих.

Аналіз корпоративної культури команди дозволяє виявити ключові переконання, цінності, очікування та норми, які поділяються більшістю працівників організації, а також ознайомитися з традиціями, правилами та міфами, що існують у компанії. Це також допомагає зрозуміти ставлення співробітників до типових ситуацій, таких як процес адаптації нових працівників, сформовані стереотипи вирішення конфліктів, взаємини з керівництвом, підходи до оцінки успіхів та невдач, а також обслуговування клієнтів та стандарти якості роботи. Розвиток, формування і впровадження корпоративної культури неможливі без усвідомлення її етапів становлення та механізмів розвитку.

Стратегічні кроки, які доцільно впроваджувати на підприємстві щодо удосконалення систем мотивації та розвитку корпоративної культури, можемо відобразити у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Кроки удосконалення систем мотивації та розвитку корпоративної культури на підприємстві

1	Удосконалення систем мотивації	Матеріальна мотивація	Програма бонусів	Прив'язка до виконання KPI: досягнення плану продажів, рівня задоволеності клієнтів (NPS), виконання проектів. Додаткові премії за інноваційні ідеї чи вдосконалення процесів.
			Прозорий оклад + бонусна частина	Зрозуміла структура заробітної плати, що включає базову ставку і чіткі правила нарахування премій.
			Корпоративні пільги	Знижки для співробітників на товари і послуги в "Епіцентр К". Програми страхування та компенсації медичних витрат.
			Гейміфікація роботи	Нагородження найкращих співробітників місяця/року цінними призами або сертифікатами.
	Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень	Публічне відзначення успішних працівників (на зустрічах, у корпоративній розсилці або на внутрішній платформі). Впровадження титулів, таких як "Кращий продавець місяця"	
		Кар'єрний розвиток	Прозорі шляхи зростання всередині компанії. Програми наставництва та підтримки для новачків.	
		Гнучкий графік роботи	Можливість частково дистанційної роботи або індивідуального графіка для окремих посад.	
		Соціальні заходи	Організація корпоративних заходів: днів здоров'я, святкування досягнень компанії, командних виїздів.	
2	Розвиток корпоративної культури	Основні цінності	Клієнтоорієнтованість	Постійна увага до задоволення потреб клієнтів як ключова складова корпоративної ідентичності
			Інноваційність	Сприяння творчому підходу та готовності до впровадження нових рішень.
			Командна робота	Заохочення співпраці між департаментами
			Відповідальність	Виховання відповідального ставлення до роботи і компанії.
	Заходи для розвитку культури	Корпоративна платформа комунікації	Впровадження внутрішнього порталу для обміну новинами, досягненнями, цілями.	
		Тренінги та навчання	Програми лідерства для керівників Тренінги з комунікації, продажу, роботи в команді	
		Екологічні ініціативи	Впровадження програм з утилізації, економії ресурсів. Участь у соціально відповідальних проєктах (допомога громадам, підтримка благодійних організацій).	
		Підтримка новачків	Створення дружньої атмосфери під час адаптації нових працівників. Наставництво з боку досвідчених колег.	
3	Інструменти для реалізації		Цифрові рішення	LMS для навчання працівників (Coursera for Business, Moodle, корпоративні платформи) Портали зворотного зв'язку (анонімні опитування, скарги/пропозиції)
			HR-аналітика	Моніторинг залученості працівників, плинності кадрів і рівня задоволеності
			Чат-боти для співробітників	Відповіді на запитання про відпустки, графіки, пільги.
4	Очікувані результати		Зниження плинності кадрів	Завдяки залученню та розвитку працівників
			Підвищення продуктивності	Мотивовані працівники працюють ефективніше
			Зміцнення корпоративного духу	Спільна участь у проєктах і заходах
			Зростання задоволеності клієнтів	Завдяки якійсній роботі співробітників

Удосконалення мотивації та корпоративної культури робить підприємство «Епіцентр К» не лише привабливим роботодавцем, а й надійним партнером для клієнтів і суспільства.

Корпоративна культура підприємства ТОВ «Епіцентр К» базується на поєднанні високих стандартів обслуговування клієнтів, інноваційних підходів до бізнесу та уваги до своїх співробітників. Ось кілька прикладів проявів корпоративної культури компанії:

1. Оперативність і клієнтоорієнтованість:

- принцип "Клієнт завжди правий": прагнення задовольнити потреби клієнтів у найкоротші терміни, надання консультацій та вирішення проблем покупців;

- програма лояльності: створення спеціальних умов для постійних клієнтів, наприклад бонусних програм або акцій;

- розвиток сервісу: інвестування у зручність шопінгу, включаючи послуги самовивозу, доставки та підтримки.

2. Інноваційність:

- впровадження нових технологій: наприклад, створення онлайн-платформи для покупок з можливістю замовлення товарів онлайн та їх швидкого отримання у магазинах;

- робота над екологічністю: впровадження програм з утилізації товарів, екологічного пакування та підтримки сталого розвитку;

- автоматизація бізнес-процесів: використання сучасних ERP та CRM-систем для покращення ефективності управління.

3. Підтримка співробітників:

- навчання та розвиток: проведення тренінгів для працівників, запуск програми наставництва для нових співробітників;

- кар'єрні можливості: прозорість у питаннях кар'єрного зростання, надання шансів для внутрішніх переходів на вищі посади;

- корпоративні пільги: знижки на товари компанії, соціальні пакети, програми страхування.

4. Корпоративні заходи:

- командоутворюючі активності: організація святкових заходів, наприклад, до Дня народження компанії, Нового року або професійних свят;
- проведення спільних виїздів, наприклад, пікніків чи спортивних подій;
- визнання досягнень співробітників: вручення нагород за високу продуктивність, наприклад "Кращий працівник місяця";
- відзначення ювілеїв роботи в компанії.

5. Соціальна відповідальність, а саме благодійні програми: організація зборів для підтримки місцевих громад, допомога лікарням або участь у програмах соціальної підтримки.

6. Екологічна відповідальність, участь у екологічних ініціативах: підтримка програм з озеленення територій, використання енергоефективних технологій у магазинах.

7. Корпоративна комунікація, а саме, інтернет і месенджери (створення внутрішніх платформ для обміну новинами, інформацією про компанію), привітання співробітників та зворотний зв'язок (відповідно до затверджених термінів проведення опитувань для працівників щодо задоволеності умовами праці).

8. Орієнтація на цінності, а саме основні цінності компанії (інноваційність, відповідальність, клієнтоорієнтованість та командна робота), місія та бачення (формування корпоративної філософії, яка об'єднує працівників і спонукає до досягнення спільних цілей).

Перераховані елементи демонструють, як підприємство ТОВ «Епіцентр К» формує свою унікальну корпоративну культуру, що забезпечує високий рівень залученості співробітників і довіру клієнтів.

Висновки до розділу 3

Формування моделі ефективного управління персоналом підприємства відбувається за умови впровадження KPI. Впровадження цифрових технологій в управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» допомагає оптимізувати HR-процеси, підвищити ефективність роботи та покращити досвід працівників. Диджиталізація HR-процесів на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» сприяє ефективному управлінню персоналом і допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Недостатньо в цьому напрямі приділяється увагу гейміфікації. Гейміфікація навчання ТОВ "Епіцентр К" може бути реалізована на платформі LMS (Learning Management System) з використанням ігрових елементів для підвищення мотивації працівників до навчання. Впровадження цифрових технологій в управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» сприятиме мотивації працівників так, як навчання стає цікавим і залучає більше співробітників. Підвищення кваліфікації: краще підготовлені співробітники забезпечують вищу якість обслуговування клієнтів. Продуктивність праці зростає та працівники ефективніше застосовують нові знання у роботі. Гейміфікація підвищує не лише залученість працівників до навчання, підвищення кваліфікації але й лояльність до компанії, що сприяє довгостроковому розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Корпоративна культура є ключовим елементом функціонування компанії. Внутрішні цінності, що формуються в команді, сприяють її гармонійній та злагодженій роботі. Завдяки корпоративній культурі колектив відчуває себе єдиним цілим, що позитивно впливає на мікроклімат та ефективність діяльності організації. У разі відсутності корпоративної культури кожен співробітник працює у звичному для нього стилі, що може призводити до конфліктів, кадрових втрат і зниження продуктивності.

Впровадження такої корпоративної культури – це не одномоментний, а довготривалий процес. Ще одним атрибутом здорової корпоративної культури,

який набуває все більшого значення, є тема ментального здоров'я. Удосконалення мотивації та корпоративної культури робить підприємство «Епіцентр К» не лише привабливим роботодавцем, а й надійним партнером для клієнтів і суспільства.

Корпоративна культура підприємства ТОВ «Епіцентр К» базується на поєднанні високих стандартів обслуговування клієнтів, інноваційних підходів до бізнесу та уваги до своїх співробітників. Зазначені елементи демонструють, як підприємство ТОВ «Епіцентр К» формує свою унікальну корпоративну культуру, що забезпечує високий рівень залученості співробітників і довіру клієнтів.

ВИСНОВКИ

Дослідивши тему магістерської роботи, можемо зробити наступні висновки, а саме що підприємство ТОВ «Епіцентр К» має значний потенціал у підвищенні ефективності управління персоналом завдяки застосуванню сучасних підходів до мотивації, навчання і розвитку корпоративної культури.

В ринкових умовах господарювання впровадження зазначених методичних засад доцільно застосовувати комплексний підхід, а саме за допомогою використання спеціалізованого HRM-програмне забезпечення для збору та аналізу даних, залучення зовнішніх експертів для аудиту механізму управління персоналом й періодичного оновлювання методики оцінки відповідно до змін в економічному середовищі та стратегічних цілях підприємства. Такий підхід забезпечує комплексність оцінки та дозволяє вчасно виявляти проблеми й удосконалювати систему управління персоналом.

Узагальненні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом із використанням зарубіжного досвіду, які доцільно запровадити, це здійснення аудиту існуючих HR-процесів для визначення сфер для покращення, удосконалення HRM-системи для автоматизації ключових процесів управління персоналом, розробка програми навчання та мотивації для підвищення лояльності співробітників та організація програми корпоративної соціальної відповідальності, яка залучатиме персонал до загальних цінностей компанії. Застосування цих практик може вагомо сприяти ефективності управління персоналом у підприємствах торгівлі України.

У системі підвищення продуктивності праці вирішальне значення має матеріальне (економічне) стимулювання, яке здійснюється у формах прямих і непрямих грошових виплат, передачі матеріальних благ або надання пільг. У ринковій економіці основною формою стимулювання є грошові виплати, тоді як матеріальні блага або пільги застосовуються епізодично. Зростання частки робітників у складі ПВП сприяло підвищенню середньорічної продуктивності на

1085,4 грн. Збільшення кількості відпрацьованих днів одним робітником забезпечило приріст середньорічного виробітку на 22101,0 грн. Подовження тривалості робочого дня додало до середньорічної продуктивності 2371,9 грн. Підвищення середньо-годинної продуктивності зумовило збільшення середньорічного виробітку на 224295,3 грн. Аналіз продуктивності праці показав, що у 2023 році порівняно з 2022 роком на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» простежуються позитивні тенденції у зростанні середньої заробітної плати та продуктивності праці.

На підприємстві окрім матеріального стимулювання, широко використовуються соціально-психологічні форми мотивації, які традиційно називають моральними. Для забезпечення матеріального стимулювання необхідні фінансові ресурси, що формуються на підприємстві з доходу від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Основними проблемами, що впливають на підвищення ефективності управління персоналом підприємства є: недостатня індивідуалізація мотиваційних механізмів; обмежена система навчання та підвищення кваліфікації; нерівномірне використання трудових ресурсів; обмежена автоматизація процесів кадрового менеджменту.

Сильні сторони управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»: впровадження систем оцінки ефективності працівників; наявність корпоративної культури, орієнтованої на досягнення високих результатів; стабільна фінансова база для інвестування в кадровий потенціал.

З метою висвітлення шляхів підвищення ефективності управління персоналом підприємства запропоновано до впровадження: вдосконалення мотиваційних механізмів; запровадження диференційованої системи оплати праці, які враховують індивідуальні результати працівників; розширення переліку нематеріальних заохочень, таких як додаткові дні відпустки, програми визнання та нагороди; інвестиції в навчання та розвиток персоналу; організація регулярних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації для працівників усіх рівнів; впровадження програми наставництва для молодих працівників;

використовування сучасних технологій навчання, такі як онлайн-платформи та симулятори. Оптимізація використання трудових ресурсів, а саме: провести аналіз навантаження на кожного працівника з метою усунення перевантаження або простоїв; використовувати ротацію кадрів для підвищення кваліфікації працівників і зниження ризику вигорання. Автоматизація управління персоналом: впровадити спеціалізовані HRM-системи для автоматизації кадрового обліку, відстеження ефективності та планування; використовувати мобільні додатки для комунікації між керівництвом і персоналом. Підвищення корпоративної культури, а саме: розвивати командну роботу через тимбілдинги та внутрішньокорпоративні заходи; забезпечити відкритість і прозорість у прийнятті рішень, що стосуються працівників; розвивати систему зворотного зв'язку для врахування думок персоналу. Моніторинг і оцінка: постійно аналізувати показники ефективності управління персоналом (продуктивність, плинність кадрів, залученість працівників); періодично, відповідно до облікової політики підприємства проводити опитування працівників щодо їхнього задоволення умовами праці.

Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», сприятимуть зростанню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця. У довгостроковій перспективі це забезпечить сталий розвиток компанії та підвищить її конкурентоспроможність на ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
2. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
3. О. А. Дороніна. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні : моногр.; Донец. нац. ун-т. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
4. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.
5. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 15.12.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.75
6. Розвинені країни / [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL : <http://surl.li/zjkgby>
7. Базалійська Н. П. Використання зарубіжного досвіду управління трудовою діяльністю працівників / Н. П. Базалійська, Ю. С. Мельничук // Причорноморські економічні студії : наук. журн. / Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій. – Одеса, 2016. – Вип. 5. – С. 76-80.
8. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://surl.li/nbvprnb>
9. Американський досвід управління трудовою діяльністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://surl.li/nxnhrj>
10. Японський досвід управління трудовою діяльністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://surl.li/rpmvwn>

11. Кузьмін О.Є. Менеджмент японський. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 2 / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академія, 2001. – 549 с.
12. Епіцентр (офіційний сайт) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://surl.li/ondala>
13. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/qrabzt>
14. Економічний аналіз. Навчальний посібник / В.М. Серединська, О.М.Загородна, Р.В.Федорович. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2010.
15. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2017. – Том 27. – № 3. – 302 с.
16. Аналіз господарської діяльності: теорія і практикум. Навчальний посібник/ Н.Ю. Єршова, О.В. Портна. Львів, «Магнолія 2006». 2017. 312 с.
17. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
18. Шкарабан С. І. Фінансовий аналіз: навчально-методичний комплекс дисципліни / С. І. Шкарабан, І. В. Спільник, М. Й. Шеремета. – Тернопіль: Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2009. - 252 с.
19. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк // Підручник.— К.: КНЕУ, 2014. — 479 с.
20. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. Економіка України. 2022. № 5. С. 59-76. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>
21. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / О. В.Горбатюк, Л. В. Волянська-Савчук, Т. В. Глушко, О. В. Кошонько // № 12 (2022): ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913>.

DOI:

<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33>

22. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Зелена М. І., Базалійський В. П. Формування компетентнісного підходу управління людськими ресурсами в системі HR-інжинірингу організації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 1. Т. 1. С. 123-132. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2024/VKNU-ES-2024.pdf>

23. Глушко, Т., Волянська-Савчук, Л., Кошонько, О., & Горбатюк, О. (2022). Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення hrінжинірингу підприємства. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (3), 102–108. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>

24. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом Збірник наукових праць ЧДТУ Серія: Економічні науки: № 68 (2023) С.112-121 DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>

25. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у сучасних бізнес-економічних процесах за компетентнісним підходом / Кошонько О.В., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Горбатюк О. В. – Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6, Т.2 - С. 362-369. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-61](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-61)

26. Переваги впровадження HR-аналітики в управлінні підприємством / О. В. Кошонько, О. М. Баксалова, Т. В. Глушко, О. В. Горбатюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 4. - С. 195-203. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-29>

27. Баксалова О. М. HR-інжиніринг в аспекті квантитативної оцінки здібностей робітників до праці / О. М. Баксалова, О. В. Кошонько, Т. В. Глушко, О. В. Горбатюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 2. – С. 39-47. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-6>

28. Горбатюк Олександр, Рассказов Богдан Digital-тренди в HR-інжинірингу в умовах євроінтеграції економіки України / Матеріали ІІ Всеукраїнської

студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2024. – 403 с. С. 162-164

29. Горбатюк Олександр, Ковальчук Григорій / Розвиток нішевого бізнесу в малих аграрних формуваннях / Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2024. – 403 с. С. 313-315

30. M. Vedernikov, I. Sandyga, L. Volianska-Savchuk, O. Chernushkina, M. Zelena and O. Koshonko, "Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 595-600, doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.