

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Аналіз мотивації персоналу на підприємстві (на прикладі
ТОВ «Епіцентр»)»

Виконав: студент 4 курсу, групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-
професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Руслан ГАДЖИЄВ



Керівник: д.е.н., доц. Вікторія ТРЕТЯК



Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО


Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гаджиєву Руслану Рустамовичу
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Аналіз мотивації персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Епіцентр»)»

Керівник роботи: Третяк В.П., д.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637


2. Строк подання студентом роботи 25 травня 2024 року


3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні основи мотивації персоналу; дослідити підходи до формування системи мотивації на підприємстві; дослідити методи оцінки ефективності системи мотивації персоналу; провести аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; розглянути характеристику системи управління персоналом на підприємстві; розробити шляхи підвищення ефективності роботи системи мотивації персоналу.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку використаних джерел
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент  _____ Руслан ГАДЖТЄВ
 підпис ім'я, прізвище

Керівник роботи  _____ Вікторія ТРЕТЯК
 підпис ім'я, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Сутність та основні поняття щодо мотивації персоналу.....	7
1.2 Підходи до формування системи мотивації на підприємстві	15
1.3 Методи оцінки ефективності системи мотивації персоналу.....	22
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2.....	31
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ <u>ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»</u> ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	31
2.1 Аналіз господарської діяльності <u>ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»</u>	31
2.2 Характеристика та аналіз системи управління персоналом в <u>ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»</u>	38
2.3 Шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу <u>ТОВ</u> <u>«ЕПІЦЕНТР К»</u>	43
Висновки до розділу 2.....	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції, ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої компанії є ефективність її персоналу. Мотивація персоналу є одним із вирішальних чинників, який впливає на продуктивність праці, задоволеність роботою та лояльність співробітників. Визначення ефективних стратегій мотивації та їх адекватне застосування можуть суттєво покращити робочі процеси, забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії та її сталі розвиток.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» – одна з провідних українських компаній в сфері роздрібною торгівлі, яка протягом багатьох років зарекомендувала себе як успішний гравець на ринку. Для такої великої організації, з великою кількістю співробітників, розробка ефективних методів мотивації є особливо актуальною задачею.

Метою дипломної роботи є аналіз систем мотивації персоналу в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи мотивації персоналу;
- дослідити підходи до формування системи мотивації на підприємстві;
- дослідити методи оцінки ефективності системи мотивації персоналу;
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- розглянути характеристику системи управління персоналом на підприємстві;
- розробити шляхи підвищення ефективності роботи системи мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є мотиваційні процеси в ТОВ «ЕПІЦЕНТРК», яка є однією з провідних торговельних мереж в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення, щодо аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Методи дослідження: логічно-діалектичний – для розкриття теоретичних та концептуальних основ організації системи мотивації персоналу на підприємстві; порівняльний аналіз, синтез та узагальнення – для аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр-К»; графічний – для наочного подання теоретичних та практичних результатів дослідження; абстрактно-логічний аналіз – для узагальнення та формування висновків та рекомендацій.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних вчених, наукові публікації в періодичних виданнях, статистичні матеріали та довідкова література, звітність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в можливості використання результатів роботи для покращення організації процесів мотивації на підприємстві.

Структуру кваліфікаційної роботи бакалавра складають два розділи, а також вступ, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку комп'ютерного тексту, який включає 5 таблиць та 1 рисунок. Список використаних джерел із 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та основні поняття щодо мотивації персоналу

Мотивація працівників - це рівень відданості, енергії та інноваційності, який демонструють співробітники компанії протягом робочого дня. Це настільки ж важливо, наскільки й складно відстежити; підтримка та покращення мотивації на робочому місці може бути проблемою для багатьох компаній, оскільки не кожне завдання буде цікавим. Тому компанії повинні знаходити способи утримувати своїх співробітників, а також відстежувати та розвивати їхню мотивацію.

Сутність мотивації персоналу полягає у стимулюванні співробітників до ефективної роботи та досягнення цілей організації через задоволення їхніх особистих потреб і інтересів. Мотивація включає різні методи та інструменти, які можуть бути матеріальними (зарплата, бонуси) та нематеріальними (визнання, кар'єрний ріст).

Основні поняття, які використовуються при аналізі мотивації персоналу, включають:

- **Внутрішня мотивація:** Мотивація до діяльності, спричинена внутрішніми факторами, як-от інтерес до роботи або особистісне задоволення.
- **Зовнішня мотивація:** Мотивація, що викликається зовнішніми стимулами, такими як грошова винагорода або соціальне визнання.
- **Гігієнічні фактори:** Умови роботи, які можуть призвести до незадоволення, якщо вони недостатньо хороші, але не обов'язково мотивують співробітників, коли вони є задовільними.

- Мотиватори: Фактори, які прямо впливають на задоволеність роботою і стимулюють високу продуктивність.

Для глибшого розуміння теми можна розглянути внесок деяких теоретиків і дослідників у сферу мотивації персоналу.

Таблиця 1.1 – Теорії мотивації персоналу

Автор	Теорія або концепція	Короткий опис
Фредерік Герцберг	Теорія двох факторів	Розрізняє гігієнічні фактори та мотиватори, що впливають на задоволеність роботою.
Абрахам Маслоу	Теорія ієрархії потре	Описує п'ять рівнів потреб людини, від фізіологічних до самоактуалізації.
Дуглас МакГрегор	Теорія X та Y	Описує два типи ставлень керівництва до мотивації: авторитарний (X) та демократичний (Y).
Віктор Врум	Теорія очікувань	Пояснює, що мотивація є результатом очікування певних результатів та цінності цих результатів для індивіда.
Едвін Локк	Теорія цілей	Аргументує, що чітке формулювання цілей та зворотній зв'язок посилюють мотивацію.
Клейтон Олдерфер	ERG теорія	Спрощує ієрархію потреб Маслоу до трьох категорій: Existence, Relatedness, Growth.
Девід Макклелланд	Теорія потреб	Виділяє три основні потреби: досягнення, приналежності та влади.
Джон Стейсі Адамс	Теорія справедливості	Фокусується на важливості переконань співробітників у справедливості їхньої винагороди порівняно з іншими.
Б.Ф. Скіннер	Теорія підкріплення	Описує, як поведінка змінюється або підтримується через підкріплення, як позитивне, так і негативне.
Р.С. Лайкерт	Концепція управлінських систем	Розробляє систему управління, базуючись на різних стилях взаємодії між менеджерами та співробітниками.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [26]

Незалежно від того, чи перебуває компанія в найкращому стані, чи на шляху до успіху, мотивація персоналу дуже важлива. Як тільки вона знижується, за нею можуть незабаром послідувати доходи та обсяги виробництва.

Корпорації наймають менеджерів для нагляду за щоденними операціями та розробки стратегій придбання, ефективного використання та управління корпоративними ресурсами, щоб надавати послуги чи продукти та виконувати корпоративну місію. Корпоративні ресурси можуть бути фінансовими, обладнанням, запасами, виробництвом, власністю, інформаційними технологіями або природними. На додаток до перерахованих матеріальних або концептуальних ресурсів, менеджери часто повинні управляти людськими ресурсами організації, тобто своїми працівниками. Кожен працівник має власну внутрішню мотивацію, про що свідчить його заява про прийом на роботу, подальша співбесіда, а також ретроспективно, при перегляді його дипломів та сертифікатів. Відповідно, люди вже достатньо мотивовані, наше завдання як менеджерів - розкрити цю мотивацію. У цій частині роботи ми зосередимося на мотивації працівників, зокрема розглянемо використання формули мотивації та продуктивності, подальші теорії мотивації, методи, що включають винагороду та визнання, а також стратегії мотивації, які менеджери можуть використовувати для покращення продуктивності працівників. [12]

Фундаментальним для розуміння продуктивності працівників є розуміння формули мотивації та продуктивності. Менеджер, який спрямовує всі свої зусилля на розкриття внутрішньої мотивації працівника, буде неефективним у досягненні найвищої продуктивності, оскільки самої лише мотивації недостатньо для виконання роботи. Три окремі фактори функціонально визначають продуктивність, а саме: здібності працівника, мотивація та володіння необхідними ресурсами [17]. Нульовий показник у будь-якій з цих категорій призводить до нездатності виконувати роботу. Кожна посада в компанії, безумовно, має необхідну кваліфікацію, як і

окремі завдання. Випускник середньої школи без університетської освіти не може розумно розраховувати на роботу в біологічній лабораторії, так само як людина без механічних знань не може розраховувати на ефективну роботу в гаражі автомайстерні. Отже, само собою зрозуміло, що здібності працівника, його професійні знання, розуміння та вільне орієнтування в певній галузі є обов'язковими для продуктивності. Роль мотивації у продуктивності працівників очевидна: задоволення від роботи має першорядне значення для ефективності, уваги до деталей та якісного виконання. Головний виконавчий директор General Motors Мері Барра радить, що успіх і реалізація своїх пристрастей йдуть пліч-о-пліч [17]. Нарешті, у роздумах над формулою мотивації та продуктивності, володіння відповідними ресурсами є фундаментальним.

Корпоративні ресурси включають матеріальні або концептуальні ресурси, як зазначено вище, які можуть знадобитися працівникові для виконання своєї роботи.

Мотивація працівників, лише один з аспектів формули мотивації та продуктивності, часто вивчається, оскільки вона дає уявлення про поведінку працівників і забезпечує основу для прогнозування майбутньої поведінки. Існує не лише одна теорія мотивації працівників, яка була б однотайно прийнята. Крім того, мотиваційні філософії поділяються на три класи: змістовна мотивація, процесна мотивація та теорія підкріплення [17]. Перший клас, змістовна мотивація, зосереджується на визнанні та розумінні потреб ваших співробітників. В основі цього класу теорій частково лежить ієрархія потреб Маслоу, домінуюча концепція в психології, яка окреслює базові, психологічні потреби та потреби в самореалізації людей. Теорії змістовної мотивації застосовують ієрархію та деталізують потреби в самореалізації, щоб надати керівникам поради щодо факторів, які вони можуть контролювати в організації, щоб розкрити внутрішню мотивацію працівника. Фактори, які піддаються контролю з боку керівника, включають досягнення, повноваження та відносини. Оскільки це лише огляд класів

мотиваційних теорій, ми наводимо лише загальний огляд. Другий окремий клас мотиваційних теорій називається теоріями мотивації процесу. Акцент робиться на правильній постановці цілей і зв'язку між докладеними працівником зусиллями, прогнозованим результатом і очікуванням того, що винагорода за даний проект буде того варта. Останній клас - це теорія підкріплення. [45]. Цей клас вважає, що наслідки дій працівника будуть мотивувати його працювати передбачуваним чином. За допомогою позитивного підкріплення, ефективного використання покарання та методів уникнення-підкріплення керівник може контролювати дії своїх працівників та розкривати їхню внутрішню мотивацію до роботи.

У своєму виступі на TEDx Керрі Гойєт на тему мотивації показала, що розкриття внутрішньої мотивації працівника зводиться до розуміння того, чи є він шукачем задоволення, чи людиною, яка уникає болю (Goyette, 2016). Теорія підкріплення розглядає обидва варіанти і передбачає, що менеджер може заохочувати і карати поведінку працівника, щоб передбачувано досягти бажаних результатів у майбутньому [17]. Навіть якщо підкріплення є безперервним або періодичним, послідовність є обов'язковою, так само як і чітке розуміння працівником параметрів, які призводять до винагороди або покарання. Існує чотири конкретні теорії, класифіковані в межах класу теорій підкріплення. Перша, позитивне підкріплення, пропонує пропонувати винагороду за досягнуті цілі або певні результати роботи. Якщо винагорода є достатньо привабливою, теорія передбачає, що працівник буде працювати передбачувано, щоб досягти винагороди. Ресторанна індустрія використовує цей стимул у вигляді чайових, які збирають офіціанти та офіціантки, коли відвідувачі платять (чайові) залежно від результатів роботи. По-друге, уникнення - це тип підкріплення, коли на поганих виконавців чекають негативні наслідки. Цей метод є контрастом до попереднього методу, і якщо перший був розроблений для тих, хто шукає задоволення, то другий - для тих, хто уникає болю. Цей метод перевіряє ефективність роботи протягом певного періоду

часу і загрожує негативними наслідками. За певних обставин тривалий аудит попередньої діяльності є недоступним, і більш миттєве покарання за небажану поведінку є справедливим. Це третя теорія в рамках теорії підкріплення. Прикладами цієї теорії, що застосовуються в промисловості, є штрафи, пониження в посаді та втрата привілеїв [17]. Нарешті, утримання від підкріплення поведінки є підтеорією теорії підкріплення і намагається зменшити або усунути небажану поведінку, утримуючись від надання очікуваної реакції. Цей метод застосовується там, де існують інші соціальні наслідки, наприклад, коли менеджер не визнає недостатню продуктивність працівника, і він, природно, може відчувати сором за власний недолік. Цей метод спирається на тиск колег та інші природні соціальні наслідки.

Інша форма мотивації працівників полягає у різноманітних пільгах (привілеях) та методах винагороди і визнання. Мабуть, найбільш впізнаваною є справедлива і розумна фінансова компенсація. Кожна людина заслуговує на належну компенсацію за свій час, витрачений на розбудову компанії, надання консультацій чи праці. Це дивна концепція, що максимальна зарплата означає максимальний час далеко від сім'ї, а мінімальна зарплата означає мінімальний час далеко від сім'ї, але зарплата потрібна для того, щоб забезпечити себе фінансово, і таким чином існує дихотомія. Іншою формою винагороди є надання роботодавцем гнучкого графіку роботи. Багато хто працює за стандартним графіком з 8:00 до 17:00, але роботодавець може піти назустріч, встановивши графік роботи лише на вихідних або лише вночі, або дозволивши працівникові працювати за гнучким графіком за умови, що його тижнева робота буде виконана. Інший метод винагороди - це акції компанії та частка власності. Public дозволяє лише своїм працівникам володіти акціями компанії. Ще одним способом мотивації працівників є надання працівникові звання або посади, що має певний престиж або повноваження. Часто титул може бути наданий без підвищення заробітної плати, що робить його бажаною винагородою з точки зору роботодавця. [51]. Ще одна форма винагороди - це коли корпорація

відшкодовує працівникам, які працюють у відрядженнях або на далеких відстанях, кілометраж або надає їм транспорт. [22]

Корпорації можуть розглядати інші форми винагороди та визнання. Пенсійні виплати з додатковою доплатою роботодавця є досить поширеним явищем у Сполучених Штатах. Часто роботодавець може заохочувати заощадження працівників, пропонуючи їм доплачувати долар до долара до перших 100 доларів щомісяця на пенсійний рахунок або інший подібний рахунок. Компанії, які наймають працівників, що змушені часто виїжджати за межі штату у відрядження, можуть дозволити своїм працівникам додатковий день перебування в місці призначення або надати їм кілька ваучерів на поїздку у відпустку чи, можливо, персональну надбавку на час відрядження. Інші компанії можуть надавати премії працівникам після завершення великої роботи або виконання великого контракту; можливо, фінансова компенсація надається у вигляді чайових або премії за результатами роботи, як, наприклад, на посаді продавця в автосалоні. Організації, які вимагають, щоб їхні працівники були за викликом або входили до складу групи швидкого реагування, можуть дозволити собі житлові надбавки або оренду житла, щоб заохотити працівників жити на території підприємства або поблизу нього. Нарешті, роботодавці можуть розкрити внутрішню мотивацію своїх працівників за допомогою вимог і конкретних пільг, які можуть бути матеріальними або фінансовими за своєю природою. Методи компенсації та винагороди різняться і можуть набувати практично будь-якої форми, яку тільки можна собі уявити. [16]

Існує багато стратегій мотивації, які менеджери можуть використовувати для підвищення продуктивності на робочому місці. Розглянемо дві з них; перша - це довіра. Довіра - це створення стосунків з працівниками та командна робота. Раніше я розповідав про винагороди та методи визнання, які використовують роботодавці. Хороші менеджери використовують їх зі смаком і як стимули, але ніколи не маніпулятивно, щоб результати не були нетривалими. Хорошим способом зміцнити довіру в

компанії є створення функцій для співробітників, таких як різдвяні вечірки для персоналу або щомісячні обіди, присвячені презентації, семінару або вправі з командоутворення. Крім того, покращуйте внутрішню культуру компанії за допомогою різноманітності, що призведе до зростання креативності в організації. Нарешті, заохочуйте співробітників ділитися конструктивним зворотним зв'язком. Це може бути зворотний зв'язок один з одним або з керівництвом. Завжди будьте сприйнятливими до критики, ідей та пропозицій співробітників. Це підвищить корпоративну довіру і, зрештою, покращить компанію та покращить компанію та її працівників.

Надання зворотного зв'язку - це компонент підвищення корпоративної довіри та довіри серед персоналу, але це також сама по собі мотиваційна стратегія. Надання зворотного зв'язку та відкритість до нього збільшує можливості для особистого зростання та навчання. Як менеджери, ми завжди повинні ділитися думками та думками з працівниками про їхню роботу та результати діяльності [56]. Це задля їхнього розвитку та розвитку організації. Крім того, надання зворотного зв'язку вашим працівникам покращує їхній моральний дух. Якщо він конструктивний, то підказує їм, як вони узгоджуються з цінностями компанії, і слугує орієнтиром для досягнення найкращих результатів. Якщо він позитивний або похвальний, то піднімає моральний дух працівника і слугує або заохоченням, або, якщо його представити публічно, викликає почуття гордості та задоволення. Надання зворотного зв'язку співробітникам будуватиме професійні відносини, які ви прагнете встановити. Коли насуваються дедлайни або спалахують емоції, працівники часто залишаються ввічливими і не відмовляються від відносин, які вже побудовані. Нарешті, це зменшить будь-яку невизначеність в очікуваннях. Якщо працівники не знають, чого від них очікують, це може викликати занепокоєння, так само як і для роботодавців це може бути неприємним досвідом. Щоб усунути невизначеність, розкажіть своїм працівникам, що вони роблять правильно, а що - ні. Від цього ви обидва будете щасливішими. [14]

Менеджери несуть величезну відповідальність у своїх організаціях. Мотивація не є єдиним чинником, що відповідає за продуктивність працівника, оскільки менеджери також повинні враховувати здібності працівника та ресурси, які є в його розпорядженні, як частину формули мотивації та продуктивності [17]. При оцінці мотивації існує три класи теорій, які переважають, а саме: змістова мотивація, процесна мотивація та теорія підкріплення. У рамках теорії підкріплення розглядаються як позитивне, так і негативне підкріплення, а також уникнення та утримання від підкріплення поведінки. Менеджерам було б розумно ознайомитися з цими теоріями та застосовувати їх на практиці. Існує багато методів винагороди та визнання працівників, але слід бути обережним, щоб не виглядати маніпулятором. Завжди намагайтеся сприяти зміцненню довіри в організації та обов'язково надавайте працівникам зворотний зв'язок, як конструктивний, так і у формі похвали та компліментів. Підсумовуючи, можна сказати, що мотивація працівника є внутрішньою і вже існуючою, але є багато речей, які ми, менеджери, можемо зробити, щоб розкрити цю мотивацію, і нам варто скористатися цими методами.

1.2 Підходи до формування системи мотивації на підприємстві

Підходи до формування системи мотивації на підприємстві є важливою складовою управління персоналом, що є критично важливим компонентом успіху будь-якого підприємства. Те, як організація управляє своїми людськими ресурсами, може суттєво вплинути на її продуктивність, культуру, інновації та загальну конкурентоспроможність на ринку.

Стратегічна інтеграція передбачає узгодження стратегії управління людськими ресурсами (HRM) із загальною бізнес-стратегією підприємства. Такий підхід гарантує, що управління персоналом є не просто окремою функцією, а ключовим фактором, що сприяє досягненню ширших цілей

організації. Наприклад, якщо компанія прагне впроваджувати інновації та завоювати більшу частку ринку, її стратегія управління персоналом може бути зосереджена на залученні творчих талантів, розвитку культури інновацій та навчанні новітнім технологіям.

Стратегічна інтеграція в управлінні людськими ресурсами (HRM) полягає у створенні бездоганної відповідності між HRM-стратегіями та загальними бізнес-цілями організації. Такий підхід перетворює HR з простої допоміжної функції на фундаментальну основу бізнес-стратегії. Він гарантує, що кожен аспект управління персоналом активно сприяє досягненню цілей компанії, тим самим підвищуючи організаційну ефективність та конкурентоспроможність.

Крім того, стратегічна інтеграція управління персоналом передбачає інвестиції в навчальні програми, які надають працівникам найсучасніші навички та технології, актуальні для галузі. Це не лише підвищує здатність компанії до інновацій, але й допомагає залучати та утримувати найкращі таланти, які прагнуть працювати в найсучаснішому середовищі.

Узгоджуючи HRM зі стратегічними бізнес-цілями, компанії можуть ефективніше мобілізувати свої людські ресурси для підтримки ключових ініціатив, стимулювання зростання та швидшої адаптації до змін на ринку. Така стратегічна узгодженість гарантує, що робоча сила компанії є одним з найцінніших активів у підтримці конкурентних переваг.

Підхід до управління персоналом, орієнтований на розвиток, фокусується на постійному зростанні та розвитку працівників. З цієї точки зору працівники розглядаються як активи, які потрібно розвивати, а не як витрати, які потрібно мінімізувати. За такого підходу значні інвестиції вкладаються в навчання працівників, розвиток кар'єри та планування наступництва.

Підхід до управління персоналом, орієнтований на розвиток, наголошує на постійному зростанні та просуванні працівників, ставлячись до них як до цінних активів, які роблять значний внесок в успіх організації. Ця перспектива зміщує фокус з простого управління персоналом як витратами, які потрібно контролювати, на інвестиції в них як невід'ємних компонентів довгострокової стратегії організації.

Відповідно до цього підходу, організації зобов'язуються інвестувати значні кошти в комплексні програми навчання, можливості розвитку кар'єри та надійне планування наступності. Мета полягає в тому, щоб озброїти співробітників необхідними навичками та знаннями, які не тільки підвищують їх ефективність на поточних посадах, але й підготують їх до майбутніх викликів і просування в компанії.

Програми навчання часто адаптовані для задоволення як поточних потреб організації, так і особистих кар'єрних цілей співробітників, що забезпечує взаємну вигоду. Ефективні ініціативи з розвитку кар'єри спрямовані на узгодження прагнень співробітників зі стратегічними потребами організації. Це може включати програми наставництва, тренінги лідерства та регулярні консультації з питань кар'єри, щоб допомогти працівникам орієнтуватися у своїй кар'єрі в компанії.

Планування наступності є ще одним важливим елементом орієнтованої на розвиток кадрової стратегії. Це передбачає визначення та розвиток потенційних майбутніх лідерів в організації, щоб забезпечити плавний перехід і наступність на ключових посадах. Цей проактивний підхід не тільки забезпечує майбутнє лідерство організації, але й мотивує працівників, показуючи чіткий шлях до особистого зростання та просування.

Загалом орієнтований на розвиток підхід до управління персоналом сприяє формуванню мотивованої, кваліфікованої та відданої робочої сили. Це допомагає організаціям створювати стійку конкурентну перевагу,

гарантуючи, що співробітники не тільки задоволені та продуктивні на своїх поточних посадах, але й готові долати майбутні виклики.

Це пояснюється тим, що добре навчені та мотивовані працівники є більш продуктивними і можуть привести компанію до більших висот. Управління персоналом, орієнтоване на розвиток, включає в себе такі ініціативи, як програми навчання лідерству, курси професійного розвитку, програми наставництва та регулярні сесії зворотного зв'язку з працівниками. Ці ініціативи допомагають створити обізнану та адаптивну робочу силу, здатну відповідати на виклики динамічного бізнес-середовища.

У сучасну цифрову епоху використання технологій у формуванні системи управління персоналом є незамінним. HR-технології можуть впорядкувати різні HR-функції, роблячи їх більш ефективними та менш схильними до помилок. Наприклад, системи відстеження кандидатів (ATS) можуть автоматизувати процес набору персоналу, а інформаційні системи управління персоналом (HRIS) - управляти даними про працівників, нарахуванням заробітної плати та пільг.

Крім того, такі технології, як аналітика даних, можна використовувати для прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Аналітика може допомогти зрозуміти закономірності, пов'язані з плинністю кадрів, продуктивністю та задоволеністю працівників, що дозволяє HR-менеджерам формулювати цілеспрямовані стратегії для покращення управління трудовими ресурсами. Крім того, технології сприяють впровадженню гнучких графіків роботи, таких як віддалена робота, що може допомогти залучити та утримати найкращі таланти на конкурентному ринку.

При розробці системи управління персоналом важливо враховувати етичні та правові аспекти. Це включає в себе дотримання трудового законодавства, забезпечення справедливого ставлення до працівників, а також збереження конфіденційності та цілісності при роботі з даними про працівників. Етична практика управління персоналом не лише запобігає

правовим наслідкам, але й зміцнює довіру та позитивну репутацію, підвищує моральний дух працівників та покращує громадське сприйняття.

При розробці системи управління персоналом, етичні та правові аспекти відіграють ключову роль. Основна мета цих аспектів полягає в створенні мотивації робітників через організацію робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе захищеним, поважаним. Розглянемо ці аспекти детальніше:

1. Дотримання трудового законодавства: Система управління персоналом повинна повністю відповідати вимогам трудового законодавства. Це включає в себе забезпечення прав працівників на відповідну оплату праці, відпочинок та відпустки, а також захист від будь-якої форми дискримінації на робочому місці.
2. Справедливе ставлення до працівників: Управління персоналом має враховувати індивідуальні потреби та інтереси працівників. Це означає надання можливостей для розвитку кар'єри, оцінку роботи на об'єктивній основі та забезпечення справедливого підходу до всіх працівників, без винятку.
3. Збереження конфіденційності та цілісності даних: Працівники надають особисту інформацію під час спілкування з управлінням персоналом, і ця інформація повинна бути захищена від несанкціонованого доступу та використання. Забезпечення конфіденційності є ключовим елементом довіри між працівниками та управлінням.
4. Підвищення морального духу та громадського сприйняття: Ціннісне ставлення до працівників і дотримання етичних норм сприяє створенню позитивного робочого середовища. Коли працівники відчувають, що їхні права та інтереси захищені, це може позитивно вплинути на їхню продуктивність та відносини в колективі [47].

Враховання етичних і правових міркувань у формулюванні системи управління персоналом має важливе значення для сприяння чесному,

прозору та відповідальному робочому місці. Дотримання цих принципів не тільки допомагає уникнути юридичних пасток, але й покращує організаційну культуру, зміцнюючи довіру та позитивну репутацію серед співробітників і широкої спільноти.

Дотримання трудового законодавства: дотримання трудового законодавства є основною правовою вимогою для будь-якої системи управління персоналом. Ці закони охоплюють широкий спектр питань, включаючи заробітну плату, пільги, робочий час, безпеку на робочому місці та дискримінацію.

Справедливе ставлення до працівників: Етична практика управління персоналом вимагає, щоб до всіх працівників ставилися з повагою та справедливо. Це передбачає справедливу практику найму, прозорість просування по службі та винагороди, неупереджене управління продуктивністю та забезпечення системи розгляду скарг. Справедливе ставлення — це не лише дотримання правових стандартів; мова йде про виховання культури поваги та справедливості, що, у свою чергу, підвищує задоволеність та лояльність працівників.

Конфіденційність і цілісність у роботі з даними співробітників: в епоху, коли витоки даних є звичайним явищем, збереження конфіденційності та цілісності даних співробітників має вирішальне значення. Системи управління персоналом повинні гарантувати, що всі записи працівників захищені від несанкціонованого доступу та маніпуляцій. Це включає особисту інформацію, медичні записи, трудову історію та оцінку ефективності. Захищаючи дані, організація демонструє свою повагу до конфіденційності співробітників і зміцнює довіру.

Зміцнення довіри та позитивної репутації. Етична практика управління персоналом відіграє вирішальну роль у зміцненні довіри в організації та формуванні її сприйняття громадськістю. Коли працівники та громадськість бачать, що організація дотримується чесної та законної практики, це підвищує репутацію організації як обраного роботодавця. Це

не тільки приваблює найкращі таланти, але й утримує їх, оскільки співробітники, швидше за все, залишаться в організації, яка дотримується етичних стандартів.

Підвищення морального духу співробітників. Співробітники в організації, яка послідовно застосовує етичні та правові стандарти, швидше за все, продемонструють вищий моральний дух і продуктивність. Знання того, що вони перебувають у безпечному, шанобливому та справедливому оточенні, дозволяє працівникам більше зосереджуватися на своїх завданнях, не турбуючись про несправедливість чи погане поводження. Цей позитивний моральний дух може призвести до підвищення продуктивності та покращення загальної ефективності організації.

Таким чином, інтеграція етичних і юридичних міркувань у систему управління персоналом полягає не лише у відповідності; мова йде про сприяння робочому середовищу, яке сприяє справедливості, повазі та чесності. Такий підхід не тільки захищає організацію від юридичних проблем, але й робить значний внесок у формування вмотивованої та лояльної робочої сили.

Формування ефективної системи мотивації персоналу вимагає багатогранного підходу, який інтегрує стратегічні цілі бізнесу, фокусується на розвитку співробітників і використовує сучасні технології. Узгоджуючи HR-стратегії з бізнес-цілями, інвестуючи в розвиток співробітників і використовуючи технологічні досягнення, підприємства можуть створити надійну систему управління персоналом, яка забезпечить успіх і стійкість організації. Оскільки бізнес продовжує розвиватися в складному глобальному середовищі, роль стратегічного та гнучкого управління персоналом стає більш важливою, ніж будь-коли.

Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників. Ефективна мотивація має охо-

плювати мотиви і стимули. Під мотивом розуміють певну внутрішню потребу, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має свої мотиваційні преференції, які визначаються її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками.

Виділяють три основних види мотивації, які наведені на рисунку 1.

Мотивація		
Економічна (пряма)	Економічна (непряма)	Не економічна
Відрядна плата	Пільгове харчування	Збагачення праці
Погодинна плата	Доплати за стаж	Гнучкі робочі графіки
Премії за реалізацію	Продаж працівникам	Охорона праці
Участь у прибутках	продукції за	Медичне страхування
Оплата за навчання	собівартістю	Просування за
	Оплата оздоровлення в	службою
	санаторіях	Задоволення працею

Рисунок – 1. Види та методи мотивації

Джерело: сформовано автором на основі джерела [15]

Отже, мотивація є важливим елементом управління персоналом і відіграє значну роль в продуктивності праці і досягнення результатів підприємства. Для покращення системи мотивації спершу необхідно продіагностувати існуючу систему та акцентувати увагу на вирішенні існуючих проблем.

1.3 Методи оцінки ефективності системи мотивації персоналу

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції кожен менеджер стикається з трьома ключовими викликами в управлінні

людськими ресурсами: необхідністю залучення висококваліфікованих спеціалістів для виконання певних трудових функцій; забезпеченням високої продуктивності працівників через ефективну адаптацію, профорієнтацію, навчання та розвиток, а також через мотивацію, відповідну до їх потреб; та утриманням необхідних співробітників в організації.

Кадрові технології перебувають у стані трансформації, адаптуючись до змін у соціально-економічному середовищі. У динамічному і високотехнологічному ринку сьогоdnішнього дня компанії часто не можуть передбачити, яку продукцію вони будуть виробляти за п'ять років або як вони будуть розвиватися через десять років. Сучасний ринок вимагає нових інструментів для підвищення ефективності та збереження лідерства.

Історично, з часів Фредеріка Тейлора та формування наукового менеджменту, функції управління персоналом еволюціонували від простого обліку співробітників до складних мультидисциплінарних практик. Сьогодні ці функції мають важливе значення у формуванні нової методології в сфері менеджменту.

У контексті глобальної економіки з її очікуваннями тривалих і радикальних інновацій, які створюють нестабільне та циклічне бізнес-середовище, організації стикаються з викликом швидкої адаптації та реагування на зміни. Ринкові умови можуть змінюватися щомісяця, що ставить під загрозу стабільність та передбачуваність бізнес-процесів.

З виникненням коротких життєвих циклів продуктів та макроекономічних циклів, обтяжених потребою в інноваціях, організації мають бути гнучкими та готовими до швидкої адаптації. Це стимулює зростання таких кадрових стратегій, як активне використання позикової праці та аутсорсингу.

Позикова праця дозволяє компаніям застосовувати гнучкі форми зайнятості, такі як тимчасовий персонал на короткий термін, стафф-лізинг та аутстафінг, де компанія-клієнт передає частину свого персоналу компанії-провайдеру на певних умовах. Це створює нові організаційні

форми, такі як плоскі структури і віртуальні організації, де співробітники працюють не з корпоративного офісу, а дистанційно.

Сучасні тренди в управлінні людськими ресурсами включають розвиток "концепції стратегічної інтеграції", що є важливим для підвищення ефективності роботи компаній. Якщо різні департаменти та підрозділи співпрацюють, замість того щоб діяти ізольовано, це значно знижує помилки, підвищує продуктивність і загалом поліпшує показники компанії.

Важливим аспектом для процвітання організацій є залучення цінних спеціалістів, що змушує їх розширювати мережу джерел для пошуку фахівців та пропонувати більш привабливі умови для кар'єрного розвитку, оплати праці та інших мотиваційних чинників.

Термін "талант менеджмент" з'явився наприкінці ХХ століття, коли високотехнологічні компанії почали "війну за таланти". McKinsey ввела цей термін у 1997 році після аналізу цього явища та публікації однойменної книги. Сучасні менеджери не менш зацікавлені у залученні талантів, ніж у впровадженні нових технологій, і поступово виникає термін "інтегроване придбання талантів". Ця стратегія організаційного проектування має на меті знищення бар'єрів між схожими процесами і активізацію режиму ефективності через впровадження менеджменту якості.

Ця концепція управління орієнтована на спільну координацію зусиль через широкий обмін інформацією та групову комунікацію між різними департаментами та відділами. Вона спрямована на підвищення ефективності, якості та зменшення витрат на привлечення талантів. Добре організовані департаменти часто поєднують різні корпоративні функції, такі як людські ресурси, фінанси, виробництво, розвиток бізнесу, а також зовнішніх постачальників послуг. У випадках, коли успіх бізнесу значно залежить від здатності привернути таланти, їхній розвиток, мотивація та утримання стають пріоритетом. Процес привлечення талантів інтегрується в усі види діяльності організації, зникають межі між департаментами.

Проте для організацій найважливіше наявність творчих особистостей, які важко адаптуються, оскільки вони відрізняються оригінальним мисленням та непокірливими ідеями. Такі особистості не реагують на формальні постановки задач, тому для менеджера важливо провокувати їхню творчість.

Практика показує, що управління талантами в компаніях, які успішно реагують на зміни ринку та впроваджують інновації, є ключовим. Це дозволяє їм швидко реагувати на вимоги ринку та клієнтів, швидко розробляти нові продукти та послуги тощо.

Управління є складною системою, що складається з взаємозалежних елементів. Система управління має свою структуру, яка представлена в управлінні як сукупність взаємозалежних елементів, що складають єдине ціле, яке виконує певну функцію. У системі всі елементи взаємозалежні та/або взаємодійні.

Кожна система складається з двох окремих, але тіснозв'язаних підсистем: управляючої та управлінської. Управляюча підсистема включає усі компоненти, які займаються безпосереднім процесом виробництва матеріальних та духовних цінностей або наданням послуг. Управлінська підсистема містить елементи, що здійснюють цілеспрямований вплив на групи людей і ресурси управляючої підсистеми. Основним елементом управлінської підсистеми є структура організаційного управління.

Система управління складається з двох важливих підсистем: управляючої та управлінської, які взаємодіють для досягнення мети організації. Розглянемо їх детальніше:

1. Управляюча підсистема: Ця підсистема охоплює всі компоненти, що безпосередньо займаються виробництвом товарів або послуг. Вона фокусується на реалізації мети організації через безпосереднє виконання робочих процесів. Управляюча підсистема включає в себе різноманітні виробничі підрозділи, виробничі процеси, технічне

обладнання, ресурси та персонал, що здійснюють конкретну діяльність.

2. **Управлінська підсистема:** Ця підсистема зосереджена на управлінні ресурсами, які забезпечують ефективне функціонування управляючої підсистеми. Вона включає в себе елементи, які здійснюють керівництво, планування, координацію, контроль та мотивацію персоналу та ресурсів. Основним елементом управлінської підсистеми є організаційна структура, яка визначає розподіл влади, відповідальності та комунікації в організації.

Важливо зазначити, що ці дві підсистеми тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну. Управлінська підсистема створює умови для ефективної роботи управляючої підсистеми, забезпечуючи необхідні ресурси, планування та контроль, тоді як управляюча підсистема реалізує стратегічні рішення, що впливають на успішність організації. Взаємодія цих двох підсистем є важливою для досягнення мети та успішного функціонування організації.

Взаємозв'язок між управлінською та управляючою системами встановлюється через інформацію, яка становить базу для формування управлінських рішень і направляючих дій, що передаються з управлінської системи в управляючу. Кожна організація функціонує як система, тому для розуміння її функціонування необхідно з'ясувати, як взаємопов'язані всі її складові та як вона інтегрована з зовнішнім середовищем, яке її оточує.

Завдяки використанню досвіду дослідження операцій, а також теорії автоматичного управління та кібернетики, виник системний підхід, створений такими науковцями, як Норберт Вінер та Клод Шеннон. Системний аналіз, який є головною задачею цього підходу, спрямований на підвищення загальної ефективності роботи організації. У рамках системного підходу організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних компонентів — персоналу, структури, завдань і

технологій — які спрямовані на досягнення різноманітних цілей у динамічному зовнішньому середовищі.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу має вирішальне значення для організацій, щоб зрозуміти, наскільки добре їхні стратегії управління людськими ресурсами узгоджуються з бізнес-цілями та сприяють загальній продуктивності. Можна використовувати різні методи для оцінки різних аспектів управління персоналом, від набору та навчання до задоволеності та утримання працівників. Ось деякі з основних методів, які можуть використовувати організації:

1. Оцінка продуктивності

Атестація продуктивності — це систематичні та періодичні процеси, які оцінюють результати роботи та продуктивність працівника щодо певних попередньо встановлених критеріїв та цілей організації. Ці оцінки не тільки забезпечують структурований механізм зворотного зв'язку, але й допомагають визначити, чи досягають співробітники своїх особистих цілей відповідно до цілей організації.

2. Опитування задоволеності працівників

Опитування задоволеності співробітників відіграють важливу роль в оцінці того, наскільки співробітники задоволені різними аспектами свого робочого середовища, включно з посадовими обов'язками, відносинами з керівництвом, командною роботою, компенсацією та можливостями просування по службі. Високий рівень задоволеності часто корелює з ефективним управлінням персоналом, що вказує на сприятливе та мотиваційне робоче місце.

3. 360-градусний зворотній зв'язок

На відміну від традиційних перевірок ефективності, які зазвичай передбачають оцінку лише керівника або керівника, 360-градусний зворотній зв'язок включає дані з різних джерел. Це може стосуватися однолітків, підлеглих, керівників, а іноді і клієнтів. Цей метод забезпечує

всебічне уявлення про ефективність роботи співробітника та є особливо ефективним в організаціях із середовищем спільної роботи.

4. Показники плинності

Аналіз плинності кадрів може дати уявлення про ефективність системи управління персоналом. Висока плинність кадрів може вказувати на такі проблеми, як погана відповідність роботі, незадовільні умови праці, неадекватна винагорода або неефективне керівництво. З іншого боку, низька плинність кадрів може свідчити про сприятливу робочу атмосферу та ефективну практику управління персоналом.

5. Ефективність навчання та рентабельність інвестицій

Програми навчання є значними інвестиціями, і їх ефективність може бути показником ефективності управління персоналом. Організації можуть використовувати оцінювання для вимірювання покращення навичок і продуктивності завдяки навчанню. Крім того, розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) шляхом порівняння вартості навчання з вигодами, отриманими від підвищення продуктивності, може надати конкретні дані щодо його цінності.

6. Бенчмаркінг

Бенчмаркінг передбачає порівняння конкретних показників продуктивності з іншими організаціями в тій же галузі. Це може включати такі показники, як продуктивність працівників, середня вартість найму, витрати на навчання на одного працівника тощо. Бенчмаркінг може допомогти визначити сфери, де організація працює добре, і сфери, де є можливості для вдосконалення.

7. Ефективність планування наступності

Оцінка успішності планування наступності передбачає оцінку готовності співробітників виконувати ключові ролі в організації. Ефективне планування наступності гарантує наявність кваліфікованих кандидатів, готових заповнити вакансії на критично важливих посадах, забезпечуючи таким чином організаційну стабільність і безперервність.

8. Дотримання правових норм

Методом оцінки ефективності управління персоналом можуть також служити регулярні перевірки на дотримання трудового законодавства та галузевих норм. Відповідність нормам допомагає уникнути юридичних ускладнень і штрафів, сприяючи більш стабільній і етично надійній системі управління.

Методи оцінки персоналу наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи оцінки персоналу

Назва методу	Опис	Застосування
Оцінка результативності	Систематичний процес оцінки робочої діяльності співробітників.	Використовується для зворотного зв'язку та визначення досягнень працівників по відношенню до організаційних цілей.
Опитування задоволеності працівників	Оцінка ставлення співробітників до різних аспектів їхньої роботи.	Виявляє рівень задоволеності та потенційні проблеми в робочому середовищі.
360-градусна зворотна зв'язок	Збір відгуків від різних груп, які взаємодіють з працівником.	Забезпечує всебічне розуміння ефективності працівника.
Аналіз показників обороту персоналу	Оцінка частоти відходу працівників з організації.	Вказує на проблеми у залученні та утриманні талантів.
Оцінка ефективності навчання та ROI	Міркування впливу тренінгів на покращення навичок та виконання робіт.	Вимірює вартість навчання проти отриманих переваг.
Бенчмаркінг	Порівняння показників зі стандартами галузі.	Визначає конкурентоспроможність та ефективність HR-практик.
Ефективність планування наступництва	Оцінка готовності працівників перейти ключові ролі.	Забезпечує стабільність та гладкі переходи у керівництві.
Дотримання юридичних стандартів	Аудити для перевірки відповідності трудовому законодавству та нормам.	Запобігає юридичним проблемам та штрафам.

Регулярна оцінка системи управління персоналом за допомогою цих методів допомагає організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо HR-стратегії та практики. Це дозволяє постійно вдосконалювати управління одним із найважливіших активів будь-якої організації — її персоналом.

Висновки до розділу 1

Мотивація персоналу є складним та багатограним процесом, який вимагає глибокого розуміння потреб та прагнень співробітників. Успішна мотивація персоналу передбачає використання різноманітних підходів та інструментів, які враховують індивідуальні особливості кожного працівника. Важливим є поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, а також створення сприятливого робочого середовища, яке сприятиме розвитку та самореалізації співробітників.

Ефективна система управління персоналом є невід'ємною складовою успіху будь-якого підприємства. Вона забезпечує не лише ефективне управління людськими ресурсами, але й створює умови для їхнього розвитку та мотивації. Сучасні підходи до формування системи управління персоналом на підприємстві включають стратегічну інтеграцію, розвиток людських ресурсів та використання технологій. Успішне впровадження цих підходів дозволяє підприємству досягти високих результатів та забезпечити сталий розвиток.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу є важливим інструментом для визначення сильних та слабких сторін кадрової політики підприємства. Різноманітні методи оцінки, такі як аналіз продуктивності, опитування задоволеності, 360-градусний зворотний зв'язок, аналіз плинності кадрів та інші, дозволяють отримати комплексну картину ефективності управління персоналом. Застосування цих методів допомагає виявити проблемні області та розробити заходи щодо покращення управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є компанією, яка належить до національної мережі будівельних гіпермаркетів з високим рівнем сервісу відповідно до європейських стандартів. Засноване 27 серпня 2003 року, головний офіс компанії розташований за адресою: Київ, вул. Братиславська, 11. За десять років компанія розширила свою мережу до 42 гіпермаркетів по всій Україні, з яких 36 розташовані у регіональних центрах та 6 – у столиці. Наприклад, гіпермаркет у Хмельницькому був відкритий 15 грудня 2007 року. Стратегія компанії спрямована на повне задоволення потреб споживачів, що підтверджується девізом "Покупець завжди правий!".

Керівництво ТОВ "Епіцентр-К" налічує такі ключові посади:

1. Голова товариства - Олександр Володимирович Герега;
2. Директор з корпоративних фінансів - Галина Федорівна Герега;
3. Корпоративний віце-президент - Тетяна Федорівна Суржик;
4. Генеральний директор - Петро Йосипович Михайлишин;
5. Регіональний директор Західного регіону - Юрій Яковлев;
6. Директор Східного регіону - Борис Юрійович Артари-Колум.

ТОВ "Епіцентр-К" займає загальну площу 18 000 кв. м і є одним з найбільших гіпермаркетів в Європі з найбільшим торговельним залом на першому поверсі. Мережа пропонує широкий асортимент продукції для будівництва, ремонту та оздоблення, включаючи товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва (з Польщі, Іспанії, Німеччини, Росії, Франції,

Китаю, Туреччини), розділені на 10 категорій від великих будівельних матеріалів до декоративних елементів.

Компанія активно співпрацює з понад 5000 постачальниками і власною транспортною логістикою забезпечує доставку продукції у великі мережі супермаркетів, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів. Завдяки високій якості обслуговування та широкому вибору продукції, "Епіцентр-К" є сильним конкурентом у будівельній галузі України.

Аналіз попиту є ключовим етапом у дослідженні ринку, оскільки його метою є визначення потенціалу ринку та фактичного рівня попиту. Попит на товари підприємства "Епіцентр-К" становить частину ринкового попиту, що відповідає частці компанії на ринку. Для оцінки розміру ринку використовуються різні методи, такі як аналіз обсягів продажу кожного продукту, вивчення тенденцій попиту та прогнозування попиту та пропозиції від інших компаній.

Управління маркетингом в ТОВ "Епіцентр-К" здійснюється під контролем комерційного директора. Компанія дотримується умов поставок та рівномірності поставок, що є важливим для забезпечення безперебійного збуту товарів і мінімізації необхідності у додаткових запасах.

Правила роботи гіпермаркету "Епіцентр-К" визначаються в статуті компанії і включають основні положення щодо прийому, зберігання та реалізації товарів, вимоги до персоналу та графік роботи магазину. Продавці зобов'язані надавати повну інформацію про товари та допомагати клієнтам у виборі.

Важливою частиною процесу обслуговування клієнтів є зустріч та визначення їхніх потреб, викладка та презентація товарів, допомога у виборі та надання додаткових рекомендацій. Температуру та вологість у магазині контролюються та регулюються для забезпечення комфортних умов для покупців.

Усі ці заходи спрямовані на забезпечення задоволення потреб клієнтів та ефективного функціонування гіпермаркету "Епіцентр-К".

У рамках цього розділу було проведено аналіз фінансово-економічних показників компанії, розглянуто загальну, поточну та абсолютну ліквідність ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Загальна ліквідність відображає загальні ліквідні властивості активів підприємства, показуючи, наскільки всі активи покривають зобов'язання в поточному періоді, ідеальне значення цього показника становить 2 або вище.

Поточна ліквідність дозволяє оцінити здатність компанії покрити всі свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як кошти, дебіторська заборгованість та фінансові інвестиції. Адекватний рівень цього показника повинен бути більше одиниці.

Абсолютна ліквідність відіграє ключову аналітичну роль, вказуючи на частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може негайно погасити, використовуючи наявні грошові кошти. Якщо цей показник перевищує 0,2, підприємство вважається ліквідним.

Детальні розрахунки та аналіз цих показників ліквідності для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» представлені нижче в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 демонструє оцінку фінансових індикаторів ліквідності для зазначеного підприємства, надаючи важливу аналітичну інформацію про його фінансовий стан.

Таблиця 2.1 – Показники ліквідності для ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	6,90	18,99	6,59	7,88	23,27
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,51	2,01	1,28	0,15	5,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	-0,90	-0,80	0,00	0,52

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Епіцентр К»

Підсумовуючи отримані результати, можна зробити висновок про те, що загальна ліквідність ТОВ "ЕПЦЕНТР К" за аналізований період відзначається високим рівнем і проявляє тенденцію до зростання. За весь аналізований період спостерігалось стійке зростання показника, особливо помітне у 2017-2018 роках, коли він зрос на майже тричі. У 2019 році відбулося різке зниження цього показника, але пізніше він знову зрос і у 2021 році досяг максимального рівня.

Аналізуючи значення показника поточної ліквідності, слід відзначити, що він відповідає відповідному мінімально допустимому рівню протягом усього періоду (за винятком 2020 року, коли відбулося значне зниження, але потім відбулося різке поліпшення).

Негативним аспектом є нестабільна динаміка цього показника, особливо відзначається його різке падіння у 2020 році, яке було викликане негативним впливом зовнішніх факторів, і різке зростання в 2021 році. Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ "ЕПЦЕНТР К" має достатній запас ліквідності для виконання своїх зобов'язань, але потребує додаткового дослідження.

Щодо абсолютної ліквідності, можна відзначити нестабільну динаміку цього показника, з критичним рівнем у 2017-2020 роках, але значне поліпшення у 2021 році. Таким чином, хоча підприємство є ліквідним у 2021 році, потрібно провести додатковий аналіз для отримання більш точних висновків.

Наступним кроком буде оцінка інших показників використання фінансових ресурсів, таких як оборотність активів, матеріальних запасів, основних засобів, власного капіталу, заборгованості перед дебіторами та заборгованості дебіторів.

Індикатор оборотності за заборгованістю перед кредиторами вказує на тенденції підприємства щодо збільшення або зменшення позикових ресурсів. Зростання цього показника свідчить про ефективне управління

боргами, а його зниження – про збільшення залежності від кредитних ресурсів. Обчислення цього показника проводиться шляхом порівняння чистого доходу з загальним обсягом заборгованості перед кредиторами у середньорічному вимірі.

Показник оборотності матеріальних запасів відображає кількість річних циклів товарних та матеріальних запасів протягом вивченого періоду. Зростання цього показника може вказувати на збільшення запасів або на зниження попиту на товари підприємства. Він обчислюється відношенням виручки до вартості запасів у середньорічному вимірі.

Індикатор оборотності основних засобів є важливим показником ефективного використання основних активів. Він розраховується як співвідношення між чистим доходом та вартістю основних засобів у середньорічному вимірі.

Для оцінки ефективності залученого капіталу використовується індикатор оборотності власного капіталу. Цей показник також обчислюється як відношення між чистим доходом та обсягом капіталу у середньорічному вимірі. Показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,32	0,46	0,73	0,77	0,97
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	32,72	14,47	5,6	4,6	6,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,50	13,18	39,1	41,2	59,6
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,96	0,97	1,22	0,87	0,95
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,71	0,76	0,69	0,71	1,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,05	1,19	1,05	1,08	1,33

Джерело: побудовано автором на основі звітності

ТОВ «Епіцентр К»

Коефіцієнт оборотності активів за період 2017 - 2021 рр. демонструє зростання. У 2017 р. в розрахунку на одиницю активів досліджуване підприємство ТОВ «ЕПЦЕНТР К» отримало 0,32 од. реалізованої продукції, у 2018 р. – 0,46, у 2019 р. – 0,73, у 2020 р. – 0,77, у 2021 р. – 0,97. Таким чином, згідно отриманих розрахункових даних, можна констатувати загальне зростання оборотності активів ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

На основі отриманих розрахунків показника оборотності заборгованості дебіторів кошти ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2017 р. здійснили 32 цикли, що є максимальним рівнем за увесь аналізований часовий проміжок, у 2018 р. – 14 разів, 2019 р. – 5 разів, у 2020 – 4, а у 2021р. 6 разів. До 2020 р. фіксуємо тенденцію до зниження рівня обороту коштів залучених у розрахункові операції господарського суб'єкта, проте даний показник у 2018 р. демонструє незначний ріст, що загалом є позитивною тенденцією.

Значення індикатора оборотності заборгованості перед кредиторами ТОВ «ЕПЦЕНТР К» протягом 2017-2021 рр. загалом демонструє позитивну зростаючу динаміку, яка кількісно виражається у рості на рівні 53,1 впродовж усього часового проміжку аналізу. Даний факт свідчить про ефективність прийнятих підходів до організації боргової політики ТОВ «ЕПЦЕНТР К» та швидкому розрахунку ним за зобов'язаннями.

Досліджуючи рівні індикаторів оборотності матеріальних запасів на часовому проміжку 2017-2021 рр. слід констатувати відсутність рівномірної динаміки зміни показників. Зокрема, протягом 2017-2019 рр. спостерігається зростаюча тенденція, а максимальний рівень індикатора фіксується у 2020 р. (1,22), у 2019 р. показник спадає досягаючи рівня 0,87, і дещо збільшується у 2021 р. В цілому ТОВ «ЕПЦЕНТР К» демонструє середній рівень оборотності за даним видом ресурсів.

Протягом досліджуваного періоду також було встановлено тенденцію до зростання рівня оборотності основних засобів ТОВ «ЕПЦЕНТР К», що є позитивним явищем, для порівняння, у 2017 р. даний показник становив

0,71, а в 2021 р. досягнув позначки 1,03, що свідчить про застосування прогресивних підходів до провадження виробничої політики та в цілому ефективного використання основних засобів підприємницького утворення.

Підсумовуючи результати проведеного аналітичного дослідження індикаторів оборотності ТОВ «ЕПЦЕНТР К», можна стверджувати, що загальна сума грошового ресурсу залученого підприємством у господарський обіг протягом аналізованого часового проміжку активно зростає, разом з тим, фінанси господарського суб'єкта інвестуються у купівлю та оновлення основних фондів та нарощення рівня резервного капіталу.

Фінансові результати діяльності підприємства у 2020 – 2021 роках наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2020 – 2021 роках

Показник	2020 рік, тис. грн.	2021 рік, тис. грн.	Темп приросту, %
1. Чистий дохід	245942	278160	13,1
2. Валовий прибуток	136401	166818	22,3
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	29227	29607	1,3
4. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	26917	24738	-8,1
5. Чистий прибуток	22072	20262	-8,2

Джерело: побудовано автором на основі звітності

ТОВ «Епіцентр К»

Враховуючи наведені аналітичні дані, можна стверджувати, що фінансовий стан ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є стабільним. Однак виникають певні проблемні моменти, зокрема забезпечення прибутковості, яка за останній період трохи знизилась, що може бути пов'язано з впливом негативних зовнішніх факторів на функціонування підприємства.

2.2 Характеристика та аналіз системи управління персоналом в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Ефективні системи управління персоналом є запорукою успіху організації, і цей принцип яскраво втілює торгова мережа «Епіцентр». За допомогою інноваційних стратегій управління людськими ресурсами (HRM) Епіцентр сприяє розвитку продуктивної та мотивованої робочої сили. У цьому есе розглядаються ключові характеристики системи управління персоналом «Епіцентру» та надається аналіз її ефективності разом із запропонованими вдосконаленнями.

Підхід Епіцентру до управління персоналом вирізняється стратегічною інтеграцією, яка гарантує, що стратегії HRM тісно узгоджені із загальними бізнес-цілями компанії. Цей стратегічний підхід перетворює відділ кадрів із простої функції підтримки на ключового ділового партнера. Процес найму та відбору в Епіцентр є надійним і використовує як традиційні методи, так і сучасні інструменти на основі штучного інтелекту, щоб забезпечити ідеальне узгодження між навичками кандидатів і культурою компанії.

Система управління персоналом Епіцентру є прикладом моделі, в якій управління людськими ресурсами (HRM) виходить за рамки своєї традиційної ролі допоміжної функції та стає ключовим стратегічним партнером у бізнесі. Ця інтеграція стратегій управління персоналом із ширшими бізнес-цілями має вирішальне значення для досягнення успіху компанії та гарантує, що вся діяльність у сфері управління персоналом безпосередньо сприяє досягненню цілей Epicenter.

В основі підходу Епіцентру лежить стратегічна інтеграція HRM. Це означає, що кадрова політика та практика розроблені не лише для ефективного управління персоналом, але й узгоджені з місією та стратегічними цілями компанії та активно підтримують їх виконання. Наприклад, якщо мета Epicenter полягає в тому, щоб підвищити

задоволеність клієнтів, стратегії HRM включатимуть навчальні програми, зосереджені на досконалому обслуговуванні клієнтів, набір персоналу з сильними навичками обслуговування клієнтів і стимулювання продуктивності, які винагороджуватимуть поведінку, орієнтовану на клієнта.

Процес найму та відбору в Епіцентрі — це поєднання традиційних і сучасних підходів, що забезпечує комплексний метод залучення та відбору найкращих талантів. Традиційні методи, як-от структуровані інтерв'ю та перевірка рекомендацій, забезпечують надійну основу для розуміння досвіду та досвіду кандидата. Однак Epicenter також містить інструменти на основі штучного інтелекту, які дають змогу глибше зрозуміти потенційну відповідність кандидата культурі компанії та його ймовірність досягти успіху на своїх посадах. Ці інструменти можуть аналізувати величезну кількість даних із резюме, оцінок і цифрових відбитків, щоб прогнозувати ефективність роботи та відповідність цінностям Epicenter.

Узгодження кандидатів із корпоративною культурою має вирішальне значення, оскільки це забезпечує більш плавну інтеграцію нових працівників у команду, підвищує задоволеність роботою та покращує показники утримання. Зосередження Epicenter на такому узгодженні допомагає створити згуртовану робочу силу, яка поділяє спільні цінності та цілі, що є важливим для сприяння позитивному та продуктивному робочому середовищу.

Застосовуючи ці передові та стратегічно узгоджені практики управління персоналом, Епіцентр не тільки підвищує свою операційну ефективність, але й зміцнює свої конкурентні позиції на ринку. Роль відділу кадрів як стратегічного партнера передбачає постійний розвиток і адаптацію цих стратегій відповідно до мінливих потреб бізнесу та зовнішнього середовища, гарантуючи, що компанія залишається на передньому краї індустрії роздрібної торгівлі.

Навчання та розвиток розглядаються як безперервні процеси, що відображає прагнення компанії вдосконалювати навички співробітників і підтримувати їхню компетентність у динамічному середовищі роздрібної торгівлі. Система управління продуктивністю в «Епіцентрі» є ретельною, включаючи регулярні перевірки та оцінювання ефективності для виховання культури меритократії та визначення областей для вдосконалення.

Крім того, залученість і задоволеність співробітників є основою управління персоналом Епіцентру, компанія пропонує гнучкі умови праці, конкурентоспроможну винагороду та оздоровчі програми для підвищення морального духу та утримання співробітників. Впровадження технології в управління кадровими завданнями, такими як нарахування заробітної плати та планування, є ще однією відмінною рисою системи Епіцентр, яка підвищує адміністративну ефективність і точність.

Система управління персоналом «Епіцентру» помітно ефективна в кількох напрямках. Стратегічне узгодження кадрової політики з бізнес-цілями гарантує, що людські ресурси суттєво сприяють успіху компанії. Акцент на безперервному навчанні готує співробітників до вирішення майбутніх завдань, сприяючи позиціонуванню компанії для адаптації та зростання. Крім того, використання передових кадрових технологій оптимізує процеси та розширює можливості управління.

Однак система не позбавлена недоліків. Здається, необхідно більше уваги приділяти різноманітності та інклюзії, що могло б сприяти креативності та інноваціям серед робочої сили. Крім того, хоча система управління продуктивністю є надійною, збільшення частоти та неформальності зворотного зв'язку може сприяти безперервному вдосконаленню та поглибленню залучення працівників.

Аналіз ефективності використання методів управління персоналом на підприємстві «ЕПІЦЕНТР К» вказує на його високий рівень конкурентоспроможності як у товарах, так і в цілому організації. Виявлено, що компанія успішно досліджує ринок та попит на свою продукцію,

проводить аналіз конкурентів та розробляє ефективні маркетингові стратегії. Однак, для подальшого зміцнення своєї позиції на ринку, необхідно приділити увагу деяким аспектам управління.

Управління конкурентоспроможністю товару на підприємстві «ЕПЦЕНТР К» відбувається на високому рівні. Компанія вивчає ринок та попит, аналізує конкурентів та розробляє ефективні маркетингові стратегії. Проте, є потреба у поліпшенні якості продукції та розробці нових товарів, що задовольняють потреби споживачів.

Управління конкурентоспроможністю організації також виявилось ефективним. Компанія виконує маркетингові дослідження, аналізує свої переваги та недоліки, впроваджує нові технології та практики управління, що сприяє зміцненню її позицій на ринку. Проте, необхідно звернути увагу на розвиток кадрової політики, залучення та збереження кваліфікованих фахівців, а також розвиток їхніх професійних компетенцій та мотивації.

Конкурентні стратегії організації на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТР К» сприяють зміцненню її позицій на ринку. Компанія використовує різноманітні підходи, такі як залучення клієнтів за допомогою низьких цін, розширення асортименту продукції та позитивний маркетинг. Цінова стратегія також відіграє важливу роль у успіху компанії, яка встановлює конкурентні ціни на свою продукцію та послуги, що дозволяє їй зберігати свою позицію на ринку та залучати нових клієнтів.

Управління конкурентоспроможністю товару та організації на підприємстві ТОВ "ЕПЦЕНТР К" виявилось успішним, оскільки компанія активно розвиває нові технології та методи виробництва, що підвищує якість продукції та задовольняє потреби споживачів.

Поміж іншого, компанія систематично вивчає ринок та реагує на потреби споживачів, що дозволяє їй адаптуватися до змін у попиті та підтримувати високу конкурентоспроможність своїх товарів. Головний акцент здійснюється на підвищенні якості продукції та оптимізації виробничих процесів, а не на зниженні цін.

Цінова стратегія є важливим чинником управління конкурентоспроможністю товару та організації. Аналіз показав, що компанія використовує різні цінові стратегії в залежності від товарів та конкурентного середовища.

Щодо управління персоналом на підприємстві, проведено декілька інтерв'ю з його робітниками, хоча інформація зберігається конфіденційно згідно умов співпраці між місцем практики та університетом. Наприклад, на офіційному веб-сайті компанії надається інформація про численні переваги та умови працевлаштування, такі як гідна оплата праці, медичне обслуговування, корпоративні заходи та можливості для професійного розвитку. Також, інтернет-ресурси, такі як Glassdoor та Indeed, містять відгуки співробітників щодо умов праці, які часто відображають як позитивні, так і негативні аспекти роботи на підприємстві.

Підсумовуючи, система управління персоналом «Епіцентру» ефективно поєднує стратегічні кадрові практики з сучасними технологіями для формування високоефективної та залученої робочої сили. Незважаючи на те, що система демонструє величезні переваги, особливо в стратегічному узгодженні та технологічній інтеграції, її можна було б ще більше вдосконалити, прийнявши ширшу відданість різноманітності та більш тонкий підхід до зворотного зв'язку. Звертаючись до цих напрямків, Епіцентр може продовжувати зміцнювати свої позиції лідера в галузі роздрібною торгівлі.

2.3 Шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Підвищення ефективності системи мотивації персоналу у великій роздрібній мережі, як-от ТОВ «ЕПЦЕНТР К» передбачає стратегічні вдосконалення кількох сфер управління персоналом та операцій.

Розширені навчальні програми мають вирішальне значення для підвищення ефективності та продуктивності, особливо в таких динамічних секторах, як роздрібна торгівля. В «Епіцентрі» інвестиції в професійні навички та навчання м'яких навичок є важливими для формування компетентної та універсальної робочої сили.

Навчання спеціальним професійним навичкам включає всебічне навчання нових працівників, гарантуючи, що вони чітко розуміють свої обов'язки та процеси компанії. Для існуючих співробітників періодичні курси підвищення кваліфікації можуть підтримувати та оновлювати їхні навички, особливо в разі впровадження нових технологій або процедур. Наприклад, касири можуть пройти навчання з найновіших систем торгових точок, а складський персонал може пройти навчання щодо нового програмного забезпечення для управління запасами.

Не менш важливим є розвиток навичок м'якого спілкування. Навчання з обслуговування клієнтів може надати співробітникам змогу ефективніше розглядати взаємодію та розглядати скарги, підвищуючи загальну задоволеність клієнтів. Семінари, зосереджені на навичках спілкування, можуть покращити як внутрішню взаємодію між персоналом, так і їх взаємодію з клієнтами. Семінари з вирішення проблем можуть надати співробітникам інструменти для ефективного вирішення проблем у міру їх виникнення, запобігаючи ескалації дрібних проблем і впливу на продуктивність.

Знання технологій також відіграє вирішальну роль. Регулярні оновлення та навчальні сеанси щодо використання нового програмного забезпечення та інструментів необхідні, щоб усі співробітники були вправними та ефективними. Навчання має охоплювати не лише основні функції, але й розширені функції та ярлики, які можуть значно скоротити час, витрачений на рутинні завдання.

Щоб зробити навчання ефективним, інтерактивні семінари та модулі електронного навчання пропонують співробітникам гнучкі та цікаві способи навчання. Семінари пропонують практичний досвід і негайний зворотний зв'язок, а модулі електронного навчання дозволяють співробітникам навчатися у власному темпі та переглядати матеріали за потреби. Крім того, колегіальне навчання може бути цінним методом для обміну знаннями в команді, коли досвідченіші працівники навчатимуть нових співробітників виконувати складні завдання або нове програмне забезпечення.

Нарешті, життєво важливою є надійна система зворотного зв'язку та постійного вдосконалення. Збір відгуків від працівників про навчання, яке вони пройшли, допомагає визначити, що працює, а що потребує вдосконалення. Регулярне оцінювання навичок до та після тренінгів може допомогти оцінити ефективність програм і визначити області, де необхідне подальше навчання.

Впроваджуючи таку структуровану та всеосяжну стратегію навчання, Епіцентр може гарантувати, що його робоча сила не лише вмє виконувати свої поточні ролі, але й готова до майбутніх викликів і змін у галузі роздрібної торгівлі. Такий підхід не тільки підвищує індивідуальну продуктивність, але й підвищує загальну продуктивність і успіх організації.

Технології та автоматизація змінюють спосіб роботи бізнесу, підвищуючи ефективність і знижуючи витрати. Для Епіцентр, гіганта роздрібної торгівлі, використання цих досягнень має важливе значення для підтримки конкурентної переваги. Інтегруючи більш складні технології та

автоматизуючи ключові процеси, Епіцентр може оптимізувати свою роботу та підвищити загальну ефективність.

Однією з найефективніших технологій є інтегрована система управління персоналом. Ця система використовує дані в реальному часі для ефективного управління персоналом, гарантуючи, що потрібну кількість співробітників планується в потрібний час. Це не тільки допомагає у вирішенні проблем із надлишком або нестачею персоналу, але й покращує обслуговування клієнтів завдяки наявності достатнього персоналу в години пік. Це також може зменшити витрати на оплату праці за рахунок мінімізації непотрібної понаднормової роботи та простою.

Крім того, автоматизація управління запасами може революціонізувати те, як Епіцентр обробляє запаси. Автоматизовані системи можуть відстежувати рівень запасів, прогнозувати потреби в запасах на основі тенденцій і сезонності та автоматично змінювати замовлення товарів. Це не тільки гарантує, що полиці завжди будуть укомплектовані, але й мінімізує надлишок запасів, який пов'язує капітал.

Автоматизація звичайних адміністративних завдань також може звільнити час для співробітників, щоб зосередитися на більш доданій діяльності. Наприклад, використання автоматизованих систем для обробки заробітної плати, адаптації співробітників і звітності про відповідність може скоротити час, який співробітники відділу кадрів витрачають на ці завдання, дозволяючи їм більше зосереджуватися на стратегічних ініціативах, таких як залучення та утримання співробітників.

Крім того, за допомогою технологій можна покращити взаємодію з клієнтами. Кіоски самообслуговування та мобільні касові рішення можуть пришвидшити процес оплати, скоротити час очікування та покращити клієнтський досвід покупки. Крім того, інтеграція аналітики на основі штучного інтелекту може допомогти персоналізувати процес покупок, пропонуючи клієнтам рекомендації на основі їхніх купівельних звичок і вподобань.

Впровадження цих технологій вимагає ретельного планування та інвестицій, але переваги є суттєвими. Навчання персоналу ефективному використанню нових систем і забезпечення гарної інтеграції технології з існуючими процесами є вирішальними кроками в цьому переході. Застосовуючи технології та автоматизацію, Епіцентр може не лише підвищити свою операційну ефективність, але й забезпечити більш задовільне робоче середовище для своїх співробітників і кращий досвід покупок для своїх клієнтів.

Поліпшення внутрішньої комунікації має основне значення для підвищення ефективності роботи в будь-якій організації, а для такого гіганта роздрібною торгівлі, як Епіцентр, де своєчасний і точний потік інформації має вирішальне значення, це стає ще важливішим. Спрощення комунікації за допомогою сучасних інструментів і встановлення чітких протоколів може значно зменшити затримки та непорозуміння, гарантуючи, що всі співробітники добре поінформовані та узгоджуються з цілями компанії.

Впровадження ефективних інструментів спілкування, таких як внутрішні чат-платформи, може кардинально змінити спосіб взаємодії співробітників. Ці платформи сприяють обміну миттєвими повідомленнями, груповим обговоренням і обміну файлами та інформацією в режимі реального часу, що особливо корисно в динамічному середовищі роздрібною торгівлі. Вони дозволяють швидко вирішувати запити та проблеми, які виникають у цеху чи в бек-офісі, дозволяючи персоналу задовольняти потреби клієнтів без зайвих затримок.

Крім того, ці інструменти можуть підтримувати інтеграцію різних форм зв'язку, включаючи відеодзвінки та конференції, які безцінні для тренінгів, зустрічей і оновлень, які включають кілька місць. Це особливо важливо для такої компанії, як «Епіцентр», яка, ймовірно, керує кількома торговими точками в різних регіонах.

Не менш важливими є чіткі та лаконічні протоколи спілкування. Встановлення вказівок щодо того, як і коли використовувати інструменти комунікації, гарантує, що інформація не лише ефективно передається, але й отримується та розуміється. Наприклад, визначення типів повідомлень, які підходять для різних платформ (наприклад, про термінові проблеми можна повідомляти за допомогою миттєвих повідомлень, тоді як нетермінова інформація може надсилатися електронною поштою) може допомогти у визначенні пріоритетів завдань і більш ефективному керуванні навантаженнями.

Доступність є ще одним важливим аспектом ефективної комунікації. Інформація має бути легкодоступною для всіх відповідних працівників. Цьому можна сприяти через централізований цифровий хаб або інтранет, де ресурси, посібники, оновлення політики та оголошення можна зберігати та отримувати за потреби. Забезпечення того, щоб цей центр був зручним для мобільних пристроїв, має вирішальне значення, враховуючи природу роздрібною роботи в дорозі, що дозволяє співробітникам отримувати доступ до інформації безпосередньо з торгового залу чи складу.

Покращуючи способи обробки комунікацій, Епіцентр може забезпечити більш плавний потік інформації на всіх рівнях організації. Це не тільки підвищує продуктивність, скорочуючи час, витрачений на пошук інформації, але й покращує залученість і моральний дух співробітників, оскільки члени команди відчують більше зв'язку та підтримки.

Удосконалення системи управління продуктивністю шляхом переходу на безперервний зворотний зв'язок, а не покладатися виключно на періодичні перевірки, може суттєво вплинути на ефективність і моральний дух співробітників «Епіцентру». Такий підхід сприяє розвитку культури постійного розвитку та швидкого вдосконалення, що тісніше відповідає динамічному характеру середовища роздрібною торгівлі.

Постійний зворотний зв'язок передбачає регулярну взаємодію між керівниками та членами їхньої команди, зосереджену на наданні негайних

відповідей на виконану роботу, а не на очікуванні квартальних або річних періодів перевірки. Ця модель дозволяє швидко вносити виправлення та коригування, гарантуючи, що співробітники не продовжуватимуть робити ті самі помилки або залишатимуться невідомими про свої проблеми продуктивності протягом тривалого часу. Це також допомагає розпізнавати та зміцнювати позитивну поведінку та досягнення, коли вони виникають, що може значно підвищити мотивацію працівників і задоволеність роботою.

Впровадження системи безперервного зворотного зв'язку може початися з навчання менеджерів і керівників команд ефективним методам спілкування. Вони повинні розуміти, як надавати конструктивну критику та позитивний зворотній зв'язок у спосіб, який є зрозумілим і корисним, а не конфронтаційним чи деморалізуючим. Цей тренінг також має наголошувати на важливості прислухатися до думки співробітників і використовувати її для формування рішень і стратегій.

Щоб підтримати цю зміну, Епіцентр міг би використовувати технологічні рішення, такі як програмне забезпечення для управління продуктивністю, яке дозволяє отримувати зворотний зв'язок у реальному часі та відстежувати цілі. Такі інструменти можуть допомогти менеджерам вести записи обговорень і оновлення прогресу, полегшуючи відстеження розвитку з часом без адміністративного тягаря, який часто пов'язаний із традиційними процесами перегляду.

Крім того, заохочення двосторонньої системи зворотного зв'язку, де працівники також можуть ділитися своїми думками щодо власної ефективності та підтримки, яку вони отримують, може сприяти більш відкритому та інклюзивному робочому місці. Цей зворотній зв'язок може дати цінну інформацію про потенційні сфери вдосконалення не лише для окремих працівників, але й для методів управління та бізнес-операцій.

Зрештою, переглянувши систему управління ефективністю, щоб більше зосередитися на постійному зворотному зв'язку, Епіцентр може створити більш гнучку та чуйну робочу силу. Ця зміна не тільки підвищує

ефективність, вирішуючи проблеми в режимі реального часу, але й підвищує залученість співробітників, залучаючи їх більш активно до власного розвитку та просування по службі.

Розширення можливостей співробітників і підвищення їхньої залученості є ключовими стратегіями для підвищення як задоволеності, так і продуктивності в такій компанії, як Епіцентр. Коли співробітники беруть участь у процесах прийняття рішень і відчують визнання за їхній внесок, вони, швидше за все, будуть віддані й ефективні у своїх ролях.

Залучення працівників до прийняття рішень, які безпосередньо впливають на їхню роботу, може призвести до почуття власності та відповідальності. Для «Епіцентру» це може означати залучення персоналу до рішень щодо планування, вибору мерчандайзингу або навіть аспектів протоколів обслуговування клієнтів. Коли працівники мають право голосу щодо свого робочого середовища та процедур, вони, швидше за все, будуть інвестовані в результати та мотивовані працювати добре.

Такому розширенню можливостей можна сприяти шляхом регулярних зустрічей, на яких персонал заохочується ділитися своїми ідеями та відгуками. Крім того, впровадження скриньок пропозицій або цифрових платформ, де співробітники можуть анонімно надсилати свої ідеї та пропозиції, також може бути ефективним. Потім ці внески можна переглянути та обговорити на засіданнях для прийняття рішень, щоб працівники відчули, що їхні голоси почуті та цінуються.

Визнання є потужним мотиватором і може значно підвищити залученість співробітників. Епіцентр може запроваджувати програми визнання, які не лише відзначають досягнення, але й підкреслюють поведінку, яка відповідає цінностям і цілям компанії. Це може варіюватися від формальних систем нагород до більш неформальних визнань, таких як вітання під час зустрічей команди або особливості комунікації компанії.

Регулярне значуще визнання допомагає створити позитивну атмосферу на робочому місці та підкреслює важливість внеску кожного

працівника в успіх компанії. Вирішально, щоб визнання було своєчасним і конкретним, пов'язуючись безпосередньо з діями, які вчинив працівник, щоб посилити позитивну поведінку та результати.

Ще одним ключовим аспектом залучення співробітників є чітка кар'єра. Співробітники, швидше за все, будуть залученими та прагнуть до досконалості, коли бачать можливості для просування всередині організації. Епіцентр має забезпечити не тільки доступність можливостей кар'єрного зростання, але й чітке інформування всіх співробітників. Це може включати прозорі кар'єрні сходи, регулярні огляди розвитку та індивідуальні плани розвитку, які допомагають співробітникам розвиватися в компанії.

Програми навчання та розвитку повинні бути узгоджені з цими кар'єрними шляхами, надаючи працівникам навички та знання, необхідні для просування. Програми наставництва також можуть відігравати вирішальну роль, зв'язуючи менш досвідчених працівників із наставниками, які можуть керувати їхнім професійним розвитком і плануванням кар'єри.

Зосереджуючись на цих сферах — розширення можливостей співробітників шляхом спільного прийняття рішень, визнання досягнень і надання чітких шляхів кар'єри — Епіцентр може посилити залученість і розширення можливостей співробітників. Це, у свою чергу, веде до більш мотивованої, відданої та ефективної робочої сили, що сприяє загальному успіху та стійкості компанії.

Мотивація персоналу — основа кадрової політики будь-якої компанії чи підприємства. Це система, що поєднує низку стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника. Застосування різних мотиваційних методів дає змогу підвищити працездатність співробітників і досягати якісніших результатів. За даними досліджень, лише 10% персоналу працюють стабільно, тобто без додаткових заохочень доволі важко налагодити дійсно продуктивний робочий процес.

В основі будь-яких мотиваційних заходів лежать потреба й необхідність. Коли в людини виникає потреба в чомусь, вона починає

аналізувати, як цього досягти. Тобто визначає, що їй необхідно зробити, щоб задовольнити свою потребу. Коли людина визначається з алгоритмом дій, що допоможуть задовольнити потребу, можна говорити про сформований мотив.

З метою, щоб мотиваційна система ТОВ «ЕПЦЕНТР К» якнайшвидше дала очікуваний результат, її варто впроваджувати системно за певним алгоритмом.

Пропонуємо наступний алгоритм впровадження системи мотивації персоналу:

1. Повідомляти працівникам стосовно планів підвищення мотивації. Працівники компанії мають розуміти, що від них очікує керівництво, а також усвідомлювати власні перспективи із запровадженням мотиваційної системи.
2. Проводити опитування штатних працівників. Далеко не на всіх працівників інші методи мотивації. Тому перш ніж запроваджуватиме компанія ту чи іншу систему, варто скласти «психологічний портрет» персоналу, провести анкетування працівників, щоб визначити їхнє задоволення/не задоволення умовами праці, відносинами в колективі тощо.
3. Аналізувати систему мотивації в інших компаній. Якщо мотиваційна система розробляється самостійно, без залучення сторонніх фахівців, не зайвим буде вивчити досвід інших компаній, що вже застосовують різні інструменти заохочення працівників. Чужий досвід допоможе вибрати надієвіший метод.
4. Затверджувати остаточний варіант програми мотивації. Спираючись на дані, що отримано під час анкетування, а також досвід інших компаній, переходимо до формування власної системи мотивації, котра буде ефективною в умовах вашої компанії. За можливості, на цьому етапі краще залучити фахівця.
5. Впроваджувати систему мотивації. Коли всі моменти системи визначено та узгоджено, інформацію щодо впровадження програми варто донести

до персоналу. Важливо детально пояснити підлеглим специфіку матеріальної та нематеріальної мотивації, штрафні санкції.

Важливо на етапі впровадження мотиваційної системи не залякати персонал, а навпаки, підвищити в підлеглих інтерес до роботи, заохотити більш якісно виконувати свої посадові інструкції.

Висновки до розділу 2

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» свідчить про стабільний фінансовий стан компанії, з позитивною динамікою чистого доходу та валового прибутку. Проте, спостерігається деяке зниження фінансових результатів звичайної діяльності та чистого прибутку, що вимагає подальшого аналізу та розробки стратегій для покращення прибутковості.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» демонструє ефективну систему управління персоналом, яка стратегічно інтегрована з цілями компанії. Процеси найму та відбору є надійними, а навчання та розвиток розглядаються як безперервні процеси. Однак, є потенціал для вдосконалення у сфері різноманітності та інклюзії, а також у більш частому та неформальному зворотному зв'язку.

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» рекомендується впровадити розширені навчальні програми, активніше використовувати технології та автоматизацію, покращити внутрішню комунікацію, перейти на систему безперервного зворотного зв'язку та розширити можливості співробітників. Ці заходи сприятимуть підвищенню мотивації, залученості та продуктивності персоналу, що позитивно вплине на загальні результати діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

Сутність мотивації персоналу полягає у стимулюванні співробітників до ефективної роботи та досягнення цілей організації через задоволення їхніх особистих потреб і інтересів. Мотивація включає різні методи та інструменти, які можуть бути матеріальними (зарплата, бонуси) та нематеріальними (визнання, кар'єрний ріст).

Мотивація не є єдиним чинником, що відповідає за продуктивність працівника, оскільки менеджери також повинні враховувати здібності працівника та ресурси, які є в його розпорядженні, як частину формули мотивації та продуктивності.

При оцінці мотивації існує три класи теорій, які переважають, а саме: змістова мотивація, процесна мотивація та теорія підкріплення. У рамках теорії підкріплення розглядаються як позитивне, так і негативне підкріплення, а також уникнення та утримання від підкріплення поведінки.

Підходи до формування системи мотивації на підприємстві є важливою складовою управління персоналом, що є критично важливим компонентом успіху будь-якого підприємства. Те, як організація управляє своїми людськими ресурсами, може суттєво вплинути на її продуктивність, культуру, інновації та загальну конкурентоспроможність на ринку.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу має вирішальне значення для організацій, щоб зрозуміти, наскільки добре їхні стратегії управління людськими ресурсами узгоджуються з бізнес-цілями та сприяють загальній продуктивності. Можна використовувати різні методи для оцінки різних аспектів управління персоналом, від набору та навчання до задоволеності та утримання працівників. Деякі з основних методів, які можуть використовувати: опитування задоволеності працівників; ефективність навчання; дотримання правових норм.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є компанією, яка належить до національної мережі будівельних гіпермаркетів з високим рівнем сервісу відповідно до європейських стандартів. Засноване 27 серпня 2003 року, головний офіс компанії розташований за адресою: Київ, вул. Братиславська, 11. За десять років компанія розширила свою мережу до 42 гіпермаркетів по всій Україні, з яких 36 розташовані у регіональних центрах та 6 – у столиці. Наприклад, гіпермаркет у Хмельницькому був відкритий 15 грудня 2007 року. Стратегія компанії спрямована на повне задоволення потреб споживачів, що підтверджується девізом "Покупець завжди правий!".

Підхід ТОВ «ЕПЦЕНТР К» до мотивації персоналу вирізняється стратегічною інтеграцією, яка гарантує, що стратегії HRM тісно узгоджені із загальними бізнес-цілями компанії. Цей стратегічний підхід перетворює відділ кадрів із простої функції підтримки на ключового ділового партнера. Процес мотивації в Епцентрі є надійним і використовує як традиційні методи, так і сучасні інструменти, щоб забезпечити ідеальне узгодження між мотивацією кандидатів і культурою компанії.

Визнання є потужним мотиватором і може значно підвищити залученість співробітників. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» може запроваджувати програми визнання, які не лише відзначають досягнення, але й підкреслюють поведінку, яка відповідає цінностям і цілям компанії. Це може варіюватися від формальних систем нагород до більш неформальних визнань, таких як вітання під час зустрічей команди або особливості комунікації компанії.

Регулярне значуще визнання допомагає створити позитивну атмосферу на робочому місці та підкреслює важливість внеску кожного працівника в успіх компанії. Вирішально, щоб визнання було своєчасним і конкретним, пов'язуючись безпосередньо з діями, які вчинив працівник, щоб посилити позитивну поведінку та результати.

Важливим аспектом мотивації співробітників є чітка кар'єра. Співробітники, швидше за все, будуть залученими та прагнуть до досконалості, коли бачать можливості для просування всередині організації. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має забезпечити не тільки доступність можливостей кар'єрного зростання, але й чітке інформування всіх співробітників. Це може включати прозорі кар'єрні сходи, регулярні огляди розвитку та індивідуальні плани розвитку, які допомагають співробітникам розвиватися в компанії.

Програми навчання та розвитку повинні бути узгоджені з цими кар'єрними шляхами, надаючи працівникам навички та знання, необхідні для просування. Програми наставництва також можуть відігравати вирішальну роль, зв'язуючи менш досвідчених працівників із наставниками, які можуть керувати їхнім професійним розвитком і плануванням кар'єри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Argyres, Nicholas, and Anita M. McGahan. "An interview with Michael Porter." *Academy of Management Perspectives* 16.2 (2002): 43-52.
2. Company's personnel motivation. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p23.pdf>
3. International Journal of Innovation and Economic Development. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. URL: <https://researchleap.com/theories-motivation-application-organizations-riskanalysis>
4. Strategic Human Resources Management Assignment 2020 2023. Unique Submission. URL: <https://uniquesubmission.com/strategic-human-resourcesmanagement/>
5. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/about>
6. Бекетова, М. С. Аналіз Складових Системи Управління Кадровим Потенціалом Підприємства. Редакційна колегія. 2017. 46 с.
7. Ведерніков, М., Волянська-Савчук, Л., & Зелена, М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. С 39-48.
8. Герасименко, О., Потапенко, А. ДОМІНАНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*, (49). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

9. Гречко А.В., Очеретяна О.В. Економічні переваги імплементації механізму управління сталим розвитком. *Економічний Вісник КПІ*. 2022. Вип. 22.
10. Грицай О.І. Сутність витрат промислового підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2009. № 2. С.68–72.
11. Гудзь Н.В., Берестецька О.М., Михайлишин Н.П., Кузів М.С. *Облік в галузях промисловості : навч. посіб.* Тернопіль : КРОК, 2013. 316 с.
12. Гуцан О. М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 240-245.
13. Гусарова Л.В. *Управління витратами: загальні поняття про витрати і управління ними: консп. лекцій.* Київ: КНУБА, 2006. 44 с.
14. Єпіфанова І. Ю. *Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення.* Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
15. Єпіфанова І. Ю. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, В. Д. панкорва // *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 23. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.
16. Іванова, Н. С., & Рикун, С. С. (2022). ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗ. *Торгівля і ринок України*. 2022.
17. Климчук, А. О., & Михайлов, А. М. (2018). Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2018.-№ 1.-С. 218-234.
18. Косинська О.В. Оптимізація витрат як засіб підвищення прибутковості підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №7(122). С.106-110.

19. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.
20. Кушнерик, О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. С. 125-129.
21. Лаврук, О. С. "Управління формуванням професійної компетенції персоналу підприємств." Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics . 2016. С.116-121.
22. Леонов Я.В., Герасименко Ю.С. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності. Бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. 2010. № 1. С.175-183.
23. Лищенко С. В. Аналіз системи управління персоналом підприємства. 2023.
24. Лобза, А., Бикова, А., & Погорілий, О. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення. Молодий вчений. 2021. С. 64-68.
25. Лугова, В. М., & Чуркін, А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. 2022.
26. Маргіта Н. О. Інноваційні інструменти ідентифікації потужності логістичної системи виробничого підприємства "Львівська політехніка" національний університет. Вісник. : збірник наук. праць. № 863. Логістика. – Львів, 2017. С. 124-133.
27. Марченко В.М. Система управління витратами промислових підприємств: теоретичний аспект. Моделювання регіональної економіки. 2012. № 2. С. 41-46.
28. Марченко В.М., Савонік Л.М. Наукові підходи до управління витратами підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4. С. 70-74. методика та напрями вдосконалення. Науковий вісник Херсонського державного університету. № 1. 2013. С.96-99.

29. Методичні підходи до оцінки ефективності інновацій [Електронний ресурс]https://pidru4niki.com/82227/ekonomika/metodichni_pidhodi_otsinki_e_fektivnosti_inno_vatsiy монографія. Житомир : ЖДТУ, 2006. 620 с.
30. Момот, В. Є. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. 2022.
31. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. Україна: аспекти праці. 2013. №3. С. 38–42.
32. Омельниченко О.С. Напрями оптимізації витрат в системі управління.
33. Отенко В.І., Іванієнко В.В., Азаренков Г.Ф. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Харків: «ІНЖЕК», 2015. 344 с.
34. Офіційний сайт ТОВ «ЕПЦЕНТР К». URL:[://epicentrk.ua](http://epicentrk.ua)
35. Павелко О.В. Доходи і витрати основної діяльності будівельних підприємств у системі обліку та контролю: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 236 с.
36. Петренко В.П., Кісь С.Я., Швидкий Е.А.. Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування : монографія. Львів: «Піраміда». 2013. 276 с.
37. Півнюк О.П. Економічна сутність та класифікація витрат в системі управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського університету. 2010. № 29. С.138–143.
38. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. 2018.
39. Погребняк А.Ю., Фен Ці. Управління процесом формування витрат підприємства з метою підвищення стабільності діяльності. 2020. № 26. С. 133-136.
40. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції. URL: https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattyastimulyuvannya-pratsi-ta-yogofunksii.html

41. Прохар Н.В., Ночовна Ю.О. Облік доходів, витрат і фінансових результатів: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: ПУЕТ.2011. 257 с.
42. Прус К.В., Марченко В.М. Аналіз методів формування витрат у системі управління прибутковістю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 158-162.
43. Сарапіна О.А. Системний аналіз фінансового стану підприємства: Стимулювання праці. URL: https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm
44. Супрун, Б. О. (2023). Удосконалення системи мотивації та оплати праці на підприємствах (Master's thesis, Сумський державний університет).
45. Теницька Н. Б.; Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. 2017.
46. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58.
47. Тульчинська С.О., Чорній Б.П. Виробництво та споживання електроенергії в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. № 18. 2016. С. 56-62.
48. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом [//https://www.academia.edu/download/53431541/4.4_44.4_20171.pdf#page=11](https://www.academia.edu/download/53431541/4.4_44.4_20171.pdf#page=11)
49. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств[Електронний ресурс] <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201200>
50. Шашина М. В., Солосіч О. С., Місяйло О. В., Очеретяна О. В. Аналіз стратегій регіонального розвитку в контексті імплементації

засадничих положень концепції смарт-спеціалізації у національну політику розвитку регіонів. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8873>

51. Шевчук Н.А., Тараненко Д.Ю. Економіка підприємства і Шевчук Н.А., Сербін О.О. Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. №25

52. Шутько Т. І. Витрати в економічній теорії наукових шкіл. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 133–135.

53. Щербак, В. Г., & Коваленко, М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*, 123(3). 2018. С. 99-112.