

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Сучасні методи організації, підбору та управління персоналом на підприємстві»

Викона(в/ла): студент(ка) 4-го року
навчання,

спеціальності 073 Менеджмент

Кондратенко В.В.

Керівник

Гриджук І.А

К.н.з держ.управління, доцент

Гриджук І.А

Рецензент доктор економ. наук,
проф. Сидоренко О. В.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 2023р.

Київ – 2023

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**
Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність **073 Менеджмент**
Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Кондратенко Вікторії Віталіївні

1. Тема роботи – Сучасні методи організації, підбору та управління персоналом на підприємстві

Науковий керівник роботи: Гриджук Ірина Аналоліївна,
К.н.з держ.управління, доцент Гриджук І.А
науковий ступінь, вчене звання

затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» _____ 20__
року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р





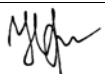


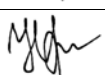

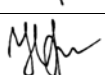
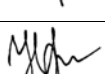

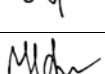
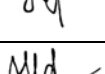
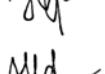
3. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Розділ 3. ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ
РЕСУРСОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	*Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень листопад	3 жовтня 2022 р.	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	10 листопада 2022 р.	
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	11 листопада 2022 р.	
4.	Написання розділів роботи	листопад – березень	29 листопада 2022 р.	
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	лютий	8 грудня 2023 р.	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	18 січня 2023 р.	
	Розділ 1.	березень	3 березня 2023 р.	
	Розділ 2.	квітень	3 квітня 2023 р.	
	Розділ 3.	квітень	25 квітня 2023 р.	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень	12 травня 2023 р.	
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 16 квітня	16 травня 2023 р.	
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності	в період з 1 до 10 травня	9 травня 2023 р.	
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	20 травня 2023 р.	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 25 травня	25 травня 2023 р.	
12.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «___» _____ 20__ р.

Науковий керівник



(підпис)

Гриджук І.А
(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Кондратенко В.В
(прізвище та ініціали)

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ, ПІДБОРУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Теоретичні основи роботи з персоналом на підприємстві.....	10
1.2 Характеристика основних методів управління та організації персоналу на основі практик світових лідерів.....	16
1.3 Оцінка ефективності сучасних методів роботи з персоналом в Україні26	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентру К».....	35
2.2 Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.....	39
2.3 Аналіз результативності використання методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».....	53
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	59
3.1 Основні етапи удосконалення системи підбору кадрів на підприємстві.....	59
3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення процесу організації роботи з персоналом.....	63
3.3 А Оцінка ефективності впливу запропонованих заходів на діяльність ТОВ «Епіцентр К».....	68
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Управління персоналом – це важлива складова успішної діяльності будь-якої компанії. Компанії, що знають, як ефективно управляти своїм персоналом, можуть досягти великих результатів і збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Одним з прикладів успішної компанії, яка активно використовує методи управління персоналом, є підприємство "Епіцентр К".

У цій роботі досліджено, як саме "Епіцентр К" вирішує завдання з управління персоналом. Розглянуто основні методики та стратегії, які використовує компанія для залучення та збереження талановитих співробітників, збільшення продуктивності роботи та підвищення задоволеності персоналу.

Досліджено вплив управління персоналом на фінансові результати "Епіцентр К" та можливості розвитку компанії в майбутньому. Результати дослідження дадуть можливість краще зрозуміти, які методи управління персоналом можуть бути ефективними для компаній у різних галузях та розмірах, і які переваги вони можуть принести для бізнесу в цілому.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом.

Предметом дослідження є сучасні методи організації, підбору та управління персоналом на підприємстві. Крім того, досліджується вплив управління персоналом на фінансові результати компанії та її можливості розвитку в майбутньому. Аналізується ефективність застосування різних методів управління персоналом та їх вплив на задоволеність співробітників, їх продуктивність та взаємодію з компанією в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К", визначення основних методів та стратегій, що використовуються для залучення талановитих співробітників, підвищення їх продуктивності та задоволеності роботою.

Для досягнення цієї мети, у роботі будуть вирішені наступні завдання:

- описати історію та основні характеристики підприємства "Епіцентр К";
- проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К", включаючи процеси набору, збереження, оцінки та розвитку персоналу;
- дослідити вплив управління персоналом на фінансові результати підприємства та його можливості розвитку в майбутньому;
- проаналізувати ефективність застосування різних методів управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К";
- запропонувати рекомендації для покращення системи управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К" на основі висновків дослідження.

Результатом виконання роботи буде підвищення рівня розуміння управління персоналом та його впливу на ефективність підприємства "Епіцентр К", а також розробка практичних рекомендацій для покращення управління персоналом на даному підприємстві та для подальшого дослідження в зазначеній області.

У роботі з управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К" можна використовувати різні методи дослідження. Нижче перераховані деякі з можливих методів:

1. Аналіз літератури – дослідження наукових джерел та статей, що відносяться до теми дослідження, для збирання інформації про теорії та практики управління персоналом.
2. Анкетування – створення опитувальників та проведення опитувань серед співробітників "Епіцентр К" для оцінки їхнього задоволення роботою та виявлення можливих проблем у системі управління персоналом.
3. Інтерв'ю – проведення інтерв'ю з керівництвом та фахівцями з управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К" для отримання додаткової інформації про методи та стратегії управління персоналом.

4. Спостереження – спостереження за процесами управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К", для збирання додаткових даних та отримання практичних висновків.

5. Аналіз фінансових даних – аналіз фінансових звітів та інших фінансових даних компанії, що дозволяє оцінити вплив управління персоналом на фінансові результати компанії.

6. SWOT-аналіз – проведення SWOT-аналізу системи управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К" для визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз.

Застосування цих та інших методів дослідження дозволить отримати різноманітні дані про управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К" та використати їх для формулювання рекомендацій щодо покращення системи управління персоналом. Комбінація різних методів дослідження дозволяє отримати більш повну картину та зробити більш обґрунтовані висновки. Наприклад, аналіз фінансових даних може вказати на те, які заходи з управління персоналом призвели до покращення фінансових показників компанії. Анкетування та інтерв'ю можуть виявити проблеми, з якими стикаються співробітники підприємства, а спостереження дозволяє побачити, як на практиці працює система управління персоналом. Усі ці дані можна об'єднати в аналітичний звіт, який буде містити висновки та рекомендації щодо оптимізації системи управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К".

Науковці, які працювали над темою управління персоналом на підприємствах, включаючи підприємство "Епіцентр К", можуть бути дослідниками та експертами у галузі менеджменту та управління персоналом. Серед таких науковців можуть бути:

1. Герберт Саймур: британський психолог та експерт у галузі управління персоналом, який відомий своїми дослідженнями у сфері мотивації працівників.

2. Девід Макклеланд: американський психолог, який розробив теорію мотивації, яка досі використовується в управлінні персоналом.
3. Фредерік Герцберг: американський психолог, який зробив значний внесок у розвиток теорії мотивації, а також вивчення управління персоналом.
4. Пітер Друкер: австрійсько-американський менеджер та консультант, який розробив багато теорій та практичних підходів до управління персоналом.
5. Герберт Маслоу: американський психолог, який вніс вагомий внесок у розвиток теорії мотивації, яка також має важливе значення в управлінні персоналом.
6. Теодор Левітт: американський економіст та науковець, який спеціалізувався на дослідженні конкуренції та стратегічного управління, що також має важливе значення в управлінні персоналом.
7. Річард Едвардс: американський експерт у галузі управління персоналом, який відомий своїми дослідженнями у сфері управління талантами та розвитку персоналу.

Це тільки деякі з відомих науковців, які працювали над темою управління персоналом і внесли свій внесок у розвиток цієї галузі. Інші відомі науковці включають Фредеріка Тейлора, Мері Паркер Фоллет, Абрахама Маслоу та багатьох інших. Всі вони допомогли удосконалити підходи до управління персоналом та розробити нові ідеї, які допомогли в покращенні ефективності та результативності організацій.

Отже, вступ до кваліфікаційної роботи про управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К" розкриває необхідність дослідження даної теми та визначає її об'єкт, предмет, мету та завдання. Далі, наведено методи дослідження, які можна застосувати під час виконання роботи, та наведено список відомих науковців, які працювали над даною темою. Ці вчені допомогли удосконалити підходи до управління персоналом та розробити нові ідеї, які допомогли в

покращенні ефективності та результативності організацій. Робота з даної теми є важливою, оскільки успішне управління персоналом може допомогти підприємству досягнути своїх бізнес-цілей та отримати конкурентну перевагу на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні основи роботи з персоналом на підприємстві

Процеси управління людьми використовувалися в усіх цивілізаціях і в різних суспільствах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, основним об'єктом якої є люди, що належать до певних соціальних груп, трудових колективів. Суб'єктами управління є керівники та спеціалісти, які виконують управлінські завдання щодо своїх підлеглих. Отже, управління персоналом є важливою функцією управлінської команди організації для формування концепції, стратегії кадрової політики та стратегії управління людськими ресурсами.

Це системний вплив, планомірно організований через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку і використання трудового потенціалу на рівні фірми. Планування, навчання, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів складають основний зміст управління персоналом [2, с.15-24].

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних концепцій щодо розуміння та пояснення мети, питань, завдань, процесів, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробки механізмів їх застосування в конкретних умовах організації. Загальне поняття конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. Основна мета управління персоналом:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, менеджмент персоналу – це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального кадрового забезпечення, розвитку та мотивації та раціонального використання персоналу.

У сучасному світі, де конкуренція між підприємствами зростає з кожним днем, важливість ефективної роботи з персоналом на підприємстві стає все більш актуальною. Робота з персоналом має на меті забезпечення оптимального використання людських ресурсів, що дозволить підприємству збільшити ефективність своєї діяльності та здобути конкурентну перевагу.

Основні завдання кадрового менеджменту полягають у відборі, навчанні, мотивації та оцінці персоналу. Відбір персоналу – це процес вибору найбільш підходящих кандидатів на відповідну посаду [3, с.24 - 42]. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу дозволяє підвищити ефективність його роботи, а також зменшити ризик виникнення помилок. Мотивація персоналу має на меті підвищення його продуктивності та залучення до досягнення спільних цілей. Оцінка персоналу дозволяє визначити його результативність та визначити напрямки для подальшого розвитку.

Першим етапом у роботі з персоналом є планування кадрів. Це означає визначення потреб в персоналі на даний момент та в майбутньому. Важливо розуміти, що планування кадрів повинно бути взаємодією керівника підприємства та кадрової служби. Від цього залежить ефективність планування та відповідність потребам підприємства.

Другим етапом є оцінка та відбір кандидатів. Важливо визначити, які навички та якості необхідні для виконання робочих обов'язків на даній посаді. Відбір кандидатів повинен здійснюватися на основі об'єктивної оцінки їх кваліфікації та досвіду роботи.

Навчання та розвиток персоналу є третім етапом роботи з персоналом. Важливо забезпечити персоналу необхідні знання та навички для ефективної роботи на підприємстві. Також важливо забезпечити можливості для розвитку персоналу та підвищення їх кваліфікації.

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Ключовими завданнями управління є:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система складається з двох блоків: організаційного та функціонального.

Організації включають:

- розвиток персоналу - це включає організаційну декларацію, оцінку потреб, набір, підбір і розміщення персоналу та завершення контрактів і угод;
- стабілізація персоналу – навчання банку даних щодо рівня кваліфікації,

особистих навичок, прагнень, результатів оцінки роботи з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації та затвердження чи звільнення працівників [4, с.111-117].

Функціональний пов'язаний із:

- використанням персоналу, що включає, професійно-кваліфікаційне і посадову переміщення працівників (управління кар'єрою);
- створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

До функціонального блоку варто додати управління змінами статусу співробітників компанії (рис. 1.1), а також розвиток людських ресурсів (рис.1.2).

Протягом дії контракту для вирішення трудових спорів використовується судовий порядок. Процедура розгляду спорів – це процес вирішення спорів за умовами трудового договору.

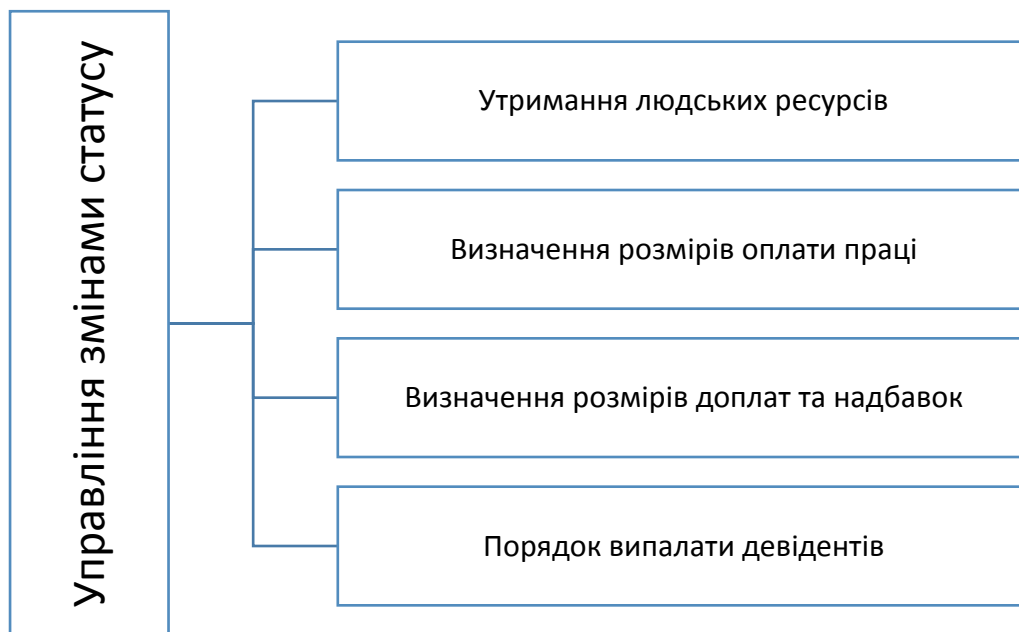


Рис.1.1. Утримання людських ресурсів. [4]

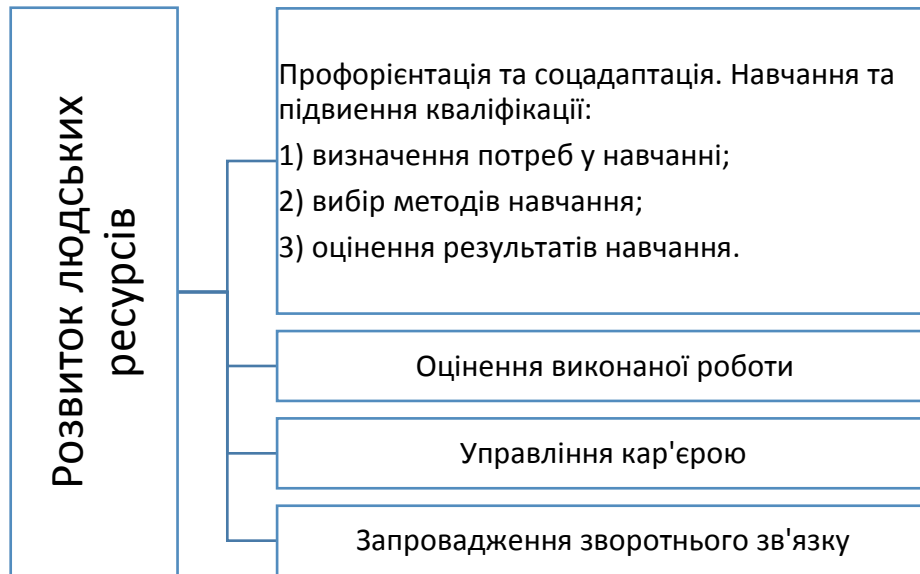


Рис.1.2. Розвиток людських ресурсів. [4]

Структуру служби управління персоналом на підприємстві визначає характер його діяльності та розмір. Загальноприйнятий склад функціональних підсистем системи управління персоналом, які об'єднують сукупність однорідних функцій представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Складові служби управління персоналом [4,2]

1	2	3
	Підсистема служби управління персоналом.	Характеристика функціональних завдань.
1.	Підсистема маркетингу, прогнозування та планування персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз кадрового потенціалу; - вироблення стратегії управління персоналом; - аналіз ринку праці; - прогнозування та планування потреби в персоналі; - організація реклами; - стосунки із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію команди; - оцінення кандидатів на вакантні посади; - поточне оцінення результатів діяльності.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
2.	Підсистема розвитку персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> - технічне та економічне навчання; - перепідготовка та підвищення кваліфікації; - управління кар'єрою; - професійна та спеціально-психологічна адаптація та профорієнтація працівників
3.	Підсистема аналізу та вдосконалення системи винагород.	<ul style="list-style-type: none"> - нормування та тарифікація трудового процесу; - управління вибором поведінки; - розроблення оплати праці; - розроблення форм участі персоналу у прибутках та капіталі; - використання засобів морального заохочення.
4.	Підсистема умов праці.	<ul style="list-style-type: none"> - охорона праці та техніка безпеки; - дотримання норм технічної етики, ергономіки та психофізіології праці.
5.	Підсистема трудових відносин.	<ul style="list-style-type: none"> - взаємодія з профспілками; - аналіз і регулювання керівництва; - соціально-психологічна діагностика; - аналіз регулювання групових та особистих взаємовідносин; - управління організаційними конфліктами.
6.	Підсистема юридичних послуг.	<ul style="list-style-type: none"> - вирішення питань трудових відносин; - узгодження розпорядчих документів із питань управління персоналом.
7.	Підсистема обліку персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> - оформлення та облік найму; - звільнення та переміщення персоналу; - інформаційне забезпечення системи управління персоналом.
8.	Підсистема розвитку соціальної інфраструктури.	<ul style="list-style-type: none"> - правління житлово-побутовим обслуговуванням; - забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; - організація продажу продуктів харчування та товарів широкого вжитку.
9.	Підсистема розроблення та вдосконалення організації структури управління.	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз наявної організаційної структури управління; - проектування організаційної структури; - розроблення штатного розпису.

Отже, робота з персоналом на підприємстві є ключовим фактором успішної діяльності. Планування кадрів, оцінка та відбір кандидатів, навчання та розвиток персоналу – це теоретичні основи роботи з персоналом на підприємстві. Важливо враховувати ці аспекти та забезпечувати ефективну роботу персоналу для досягнення бізнес-цілей підприємства.

Важливими теоретичними підходами у роботі з персоналом є концепції людського капіталу, теорії мотивації, теорії лідерства, теорії організаційної поведінки, а також різноманітні моделі управління персоналом.

Розуміння та використання цих підходів дозволяє підприємствам створити ефективну систему управління персоналом, яка забезпечує збільшення продуктивності, зниження витрат на заробітну плату, покращення якості продукції та задоволення працівників.

Водночас, недостатнє управління персоналом може привести до зниження продуктивності, відтоку талантів та інших проблем, що негативно впливають на розвиток організації.

1.2. Характеристика основних методів управління та організації персоналу

Для найбільш чіткого порівняння методів було обрано аналіз роботи з персоналом у таких країнах як: Японія, США та Західна Європа.

Американське керівництво зосереджується на забезпеченні вищих результатів корпоративної ефективності, японське – на корпоративній ефективності шляхом вдосконалення виробничих процесів і максимального використання знань і навичок працівників.

Споживчий менеджмент у США та країнах Європи базувався на японському методі, згідно з яким працівники вважаються вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та основною продуктивною силою суспільства [5, с.40].

Відповідно до цього твердження, основними моментами роботи з персоналом на підприємствах України, на думку автора, повинні стати:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;

- спрямованість на підготовку та навчання, адаптацію кадрів відповідно до змінюваних умов ринку, а також із урахуванням введення нових технологій;
- узгодження інтересів організації з прагненнями, потребами і запитами працівників;
- забезпечення сприйняття й застосування інновацій на підприємстві шляхом відповідної мотивації персоналу;
- ретельний відбір працівників, який базується на основі чітких систем оцінювання;
- створення індивідуальної єдиної культури організації.

Спочатку розглянемо особливості кадрової політики японських фірм [10, с. 71-7]. Кадрові служби японських компаній, як правило, починають працювати з майбутніми студентами-спеціалістами ще під час навчання у ВНЗ. Підприємство наймає працівників раз на рік. Наприкінці навчального року випускники складають на підприємстві письмовий іспит, який покликаний оцінити як професійну підготовку, так і загальний освітній рівень кандидата. Ті, хто склав іспит, проходять співбесіду з керівництвом.

Адаптація персоналу на підприємствах Японії забезпечується в таких формах: лекційні та семінарські заняття безпосередньо на фірмі; виїзні заняття на спеціальній навчальній базі з запрошенням спеціалістів та експертів; виїзний груповий тренінг. Остання форма застосовується найчастіше і вважається найефективнішою. Група нових співробітників разом зі співробітниками кадрової служби протягом кількох тижнів перебувають у заміській зоні (як правило, в горах), де знайомляться із процедурами, традиціями і ритуалами, які прийняті в фірмі; для цієї групи читають лекції, проводять практичні заняття, а також організують спільне дозвілля зі спортивними заходами.

Таким чином, молоді спеціалісти швидко й органічно «адаптуються» до корпоративної організації, пронизуються духом колективізму, навчаються правилам і прийомам колективної взаємодії в процесі роботи. Після прийому на посаду для нового співробітника проводиться спеціальний курс навчання та навчання, метою якого є швидка та раціональна адаптація нового співробітника до стилю та методів роботи в компанії. За кожним молодим спеціалістом закріплюється наставник, який допомагає новачкові адаптуватися до робочого середовища та запобігає можливим конфліктам. Такий «нагляд» триває до досягнення молодим працівником 35 років [6, с.71-73].

Система прогресивного просування та ротації персоналу готує висококваліфікованих працівників широкого профілю, компетентних практично у всіх сферах діяльності підприємства.

Цьому також сприяє відсутність жорсткої регламентації посадових обов'язків – для кожного працівника встановлюється лише основа його обов'язків і надається свобода у виборі форм і методів їх виконання з чітким формулюванням мети. Велике значення приділяється творчій ініціативі співробітників, а також поширенню виробничої інформації серед працівників усіх підрозділів підприємства.

У японських фірмах менеджери намагаються дотримуватися системи довічного найму. Причина полягає в тому, що, пропрацювавши один день, новий працівник залишається тут, поки не піде на пенсію у віці 55 років. Він або вона не можуть бути звільнені за жодних обставин, за винятком серйозних порушень або корпоративного банкрутства. Ця система охоплює близько 25-30% японських співробітників, які працюють у великих компаніях. Компенсація включає базову ставку та бонуси, додаткові пільги та виплати.

Основну частину базової ставки складає мінімальна заробітна плата (60%), яка встановлюється в префектурах на основі мінімального споживчого бюджету і

диференціюється залежно від віку працівників, їх сімейного стану та інших соціальних чинників. Друга частина базової ставки визначається залежно від трудового стажу працівників у фірмі та їх здібностей, які оцінюються за бальною системою при присвоєнні їм чергового розряду, рангу, групи кваліфікації.

Двічі на рік – у липні та грудні – за результатами роботи компанії, за її фінансами та за результатами переговорів між адміністрацією та профспілковою організацією, а також коли вона зауважує рівень інших компаній, нараховуються премії і, відповідно, виплачується працівникам. Набір додаткових пільг і виплат для працівників досить різноманітний: одноразова винагорода для тих, хто пропрацював більше 8 років, виплати на лікування, страхування життя, навчання, можливість купувати різноманітні товари на вигідних умовах. Тим, хто працював у компанії до 60 років, виплачують бонуси за 4,5 роки роботи.

У японських компаніях є два відділи кадрів, які за своїми функціями і структурою не мають точних аналогів у західних організаціях. Один із них — відділ загальних питань. Його функції — розгляд юридичних питань, внутрішніх взаємин, взаємодія з акціонерами, державними установами, торговельними асоціаціями, ведення документації. Другий – відділ кадрів, який відокремлюється від першого відділу, коли фірма досягає певного розміру і функціонує як центральний підрозділ з усіх кадрових питань, має свою корпоративну філософію та організацію праці. Її суть зводиться до наступного: підприємство сприймається як об'єднання людей, які в ньому працюють.

У японців є свої назви таким методам – це "кайдзен", "карісума" та "немаваші".

"Кайдзен" означає "неперервне покращення". Цей метод полягає у тому, що працівники компанії регулярно займаються пошуком способів покращення своєї роботи та процесів виробництва. Важливо, щоб цей процес був неперервним і

включав у себе всіх працівників компанії. Такий підхід дозволяє покращувати ефективність та якість виробництва.

"Карісума" - це співпраця між керівником та підлеглими. Цей метод полягає у тому, щоб керівник компанії був більш дружнім та доступним для своїх працівників. Керівник повинен бути готовий допомогти працівникам у вирішенні проблем та брати участь у процесі вирішення проблеми. Даний метод стимулює співпрацю та командну роботу між працівниками.

"Немаваші" означає "відсутність відходів". Цей метод спрямований на мінімізацію відходів та оптимізацію процесів виробництва. Вважається, що цей метод допомагає знизити витрати компанії та покращити якість продукції. Важливо, щоб усі працівники компанії були залучені до процесу мінімізації відходів та оптимізації виробництва. [7, с.26-51].

У багатьох випадках співробітники пов'язують свій соціальний статус, фізичний і духовний розвиток з компанією, яка піклується про людей, в тому числі і в сферах, не пов'язаних з роботою. Жодна посадова особа не повинна залишатися байдужою до свого майбутнього, коли її звільняють з посади, навіть під час кризи. Навчання стратегії та системам управління персоналом у США в основному проводять менеджери вищої ланки компаній. В американських фірмах створено дві напівавтономні системи управління персоналом, розмежування яких відображає правові відмінності між категоріями персоналу, що існують за трудовим законодавством США.

Що стосується провідних методів в США, управлінці надають перевагу тимблдингу – це метод формування команди, який полягає у тому, щоб працівники компанії працювали разом як команда, а не окремо. Важливо, щоб усі члени команди були залучені до процесу прийняття рішень та співпраці. Такий підхід допомагає знизити конфлікти в колективі та підвищити ефективність роботи. [8, с.8-15].

Менш популярним та ефективним наразі методом управління є «менторинг». Ментор допомагає новому працівнику орієнтуватися в компанії, знайти своє місце та розвиватися професійно. Важливо, щоб ментор був досвідченим працівником, який має необхідні знання та навички. Проте навідміну від Японії, ієрархія в цій країні відіграє набагато нижчу роль, що спричинює виникнення конфліктів у випадку наставництва.

Існує також «артікуляція» – це метод встановлення чітких цілей та завдань для працівників. Важливо, щоб керівник компанії чітко визначив завдання, які повинен виконувати кожен працівник. Такий підхід допомагає підвищити ефективність роботи та знизити ймовірність помилок. [9, с.42-48].

Робота за розгорнутою схемою з використанням сучасних засобів і методів здійснюється по відношенню до управлінського персоналу, висококваліфікованих спеціалістів, які утворюють категорію адміністративного персоналу. Системи управління кадрами керівників і спеціалістів, як правило, є відокремленими в організаційному відношенні – в головному офісі та відділеннях компанії робота ведеться з управлінським персоналом різних рівнів та спеціалістами, тоді як зі службовцями, робітниками, технічним персоналом завдання управління вирішуються відповідними підрозділами на підприємствах.

Складний і диверсифікований характер має система роботи з керівним персоналом вищого та середнього рівнів організаційної ієрархії. Особливого значення набуває систематична підготовка та ретельний відбір претендентів на вищі керівні посади. Деякі компанії мають у своїй організаційній структурі окремі штабні служби, які забезпечують індивідуальне вирішення питань, пов'язаних з плануванням навчання, просуванням по службі та заміщенням вищого керівного персоналу.

Так, у General Electrics з 1974 року існує підрозділ, ліквідований віцепрезидентом з кадрів і підпорядкований безпосередньо голові правління, який керує

роботою лише вищому керівництву. Провідні компанії добре використовують психологію співробітника, стимулюючи в ньому «почуття перемоги», важливе для кожного американця. Вони поважають свої традиції та відповідно дотримуються основних цінностей організації. Використовуються різноманітні методи та засоби активізації конкурентної поведінки персоналу, при цьому основний акцент робиться на розвитку неформальної конкуренції.

Служби управління персоналом займають одне з провідних місць у керівному апараті як державних установ, так і приватних компаній у Німеччині. Їх діяльність спрямована на: забезпечення усіх ділянок виробництва необхідними працівниками; розробку заходів щодо стимулювання працівників та їх спрямування на високопродуктивну та ефективну працю, забезпечення безперервної освіти та підвищення кваліфікації всіх працівників.

У державному секторі більше спеціалістів з управління персоналом, ніж у приватному. Європейські тенденції відображені в законодавстві про корпоративне управління таких країн, як Німеччина, Фінляндія, Франція та Великобританія. Особливістю європейського менеджменту є спільна робота команди на чолі з лідером, який вміє працювати в певних структурних межах організації та вміє активізувати творчий потенціал співробітників.

Останнє яскраво демонструє фінський досвід управління [1, с. 52-57], основою якого є управління за результатами. Головна ідея цього виду управління полягає в тому, що кожному працівнику пояснюють зміст його праці, створюють умови для розвитку фізичних і розумових здібностей з метою досягнення результатів і покращення якості життя. Зміст робочого процесу, його послідовність, місце та час виконання зумовлюються тільки результатами, у визначенні яких беруть участь працівники спільно з керівництвом.

Головне – це процес праці, а результативна ціль повинна бути конкретною, досягнутою, вимірюваною. Після визначення результатів переходять до визначення

засобів, за допомогою яких вони будуть досягнуті. В умовах управління за результатами ініціативний і творчий персонал – найцінніший ресурс. Вихідним пунктом такого управління є переконання, що кожна людина здатна до саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації вона працює. При цьому керівник повинен бути демократичним, гнучким, готовим до співробітництва, приділяти увагу результатам, довіряти працівнику, делегувати обов'язки, давати можливість працівникам досягати успіху.

Тобто бути драйвером їхнього розвитку, «тренером». Контроль здійснюється з метою виявлення та оцінки результатів, рівня виконання заходів, запропонованих у плані. Розвитку співробітників сприяють семінари на робочому місці, які проводить кожна команда на всіх рівнях організації за допомогою зовнішнього консультанта. Консультанти навчатимуться в організації на спеціальних семінарах.

В основі європейського менеджменту лежать такі цінності:

- 1) Потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються;
- 2) Потреба менеджерів у розробленні специфічних прагматичних стратегій, адекватних певним ситуаціям, а не використання на практиці універсальних теорій;
- 3) Потреба в емоційній причетності при виконанні роботи за власною ініціативою;
- 4) Потреба у використанні управлінського і технічного досвіду, виведення на основі цього оцінок результатів діяльності;
- 5) Потреба в прийнятті плюралістичної точки зору на підприємство;
- 6) Необхідність творчого, спільного з колегами та з їх допомогою навчання; забезпечення процесу саморозвитку.

Європейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва та управління не лише на кадрові служби, а й на лінійних та

операційних керівників усіх рівнів. Європейські менеджери більше уваги приділяють вдосконаленню організаційних структур управління, які:

- призначені для мінімізації кількості ієрархічних рівнів;
- забезпечують можливість особистої взаємодії та відкритого, вільного двостороннього обміну думками між представниками різних рівнів функціональної ієрархії;
- забезпечують максимальну горизонтальну інтеграцію і максимальне взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та уможливити ефективне керівництво організацією загалом, координацію всіх її функцій і діяльності.

Кадрові служби європейських фірм, як правило, вирішують такі завдання [11, с. 50]:

- управління людьми (набір, прийом на роботу, перепідготовка і т. п.);
- управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, гігієна, безпека);
- соціальне управління;
- документаційне кадрове обслуговування потреб працівника й адміністрації;
- управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла тощо);
- управління програмами (службового просування, оплати праці, підвищення кваліфікації).

Особливе значення надається інвестиціям у внутрішній розвиток персоналу [10, с. 87], оскільки зовнішній ринок праці та система освіти не встигають пристосуватися до швидких змін своїх потреб у забезпеченні конкретних посад кваліфікованими кадрами.

У Франції середні витрати компаній на підвищення рівня освіти та кваліфікації персоналу досягають 3% фонду оплати праці і продовжують зростати.

У середньому американські компанії витрачають 263 долари на рік на програми навчання співробітників з працівником. В Японії 80% слухачів навчаються безпосередньо в компаніях з програмами безперервної освіти, 18% за межами компаній і 2% за кордоном [9, с.78-80].

У Західній Європі працює понад 200 центрів підготовки фахівців з менеджменту. Більш адаптованими до практичного застосування вітчизняних умов були б наступні методи роботи з персоналом західноєвропейських компаній:

- для підвищення продуктивності праці й виховання почуття належності фірмі варто відповідальність за результати діяльності підприємства покласти не тільки на керівництво, а й на окремих співробітників;

- впровадження адекватної системи оцінювання результатів праці, ціллю якої повинно стати не висміювання і виявлення недоліків працівника, а виявлення й аналіз помилок з метою подальшого їх уникнення;

- формування та підтримка творчої атмосфери на підприємстві, забезпечення розвитку персоналу з допомогою керівника та зовнішнього консультанта.

Також для підвищення та використання творчого потенціалу співробітників бажано створити умови, в яких працівник прагнув би саморозвитку і хотів би вкладати свої зусилля в розвиток компанії не тільки за матеріальну винагороду.

Для цього доцільно налагодити обмін інформацією та підтримувати зворотній зв'язок між співробітниками та керівництвом, тобто ділитися між працівниками, надавати їм інформацію про перспективи діяльності компанії, довгострокові цілі розвитку.

При реалізації даного принципу можуть виникнути проблеми, адже соціальне становище японських працівників при виході на пенсію не погіршується, чого не можна сказати про українців. Це пояснює той факт, чому працівники вітчизняних підприємств прагнуть якомога довше не залишати своїх робочих місць.

Після цього, потрібно організувати місцеве знайомство, стажування та навчання на місці. Впровадження таких змін допоможе зменшити психічне та фізичне навантаження нового співробітника, уникнути стресових ситуацій, сприяти самосвідомості як частини компанії та команди. Водночас прикріплення старшого наставника не показало б такий результат, як в Японії, за умов різності української ментальності та психології.

Спостерігається, що працівники старшого віку часто вбачають у молодих колегах конкурентів і неохоче діляться з ними знаннями і досвідом. Забезпечення просування кар'єри, гнучкої, привабливої і багатофункціональної роботи та заохочення самоосвіти сприятиме задоволенню працею, набуттю і використанню своїх знань та вмінь на користь фірми, допоможе швидшому впровадженню новацій. А впровадження комплексної системи оплати праці пом'якшить атмосферу змагальності, допоможе уникнути «зрівнялівки».

Пріоритетом вітчизняного менеджменту повинні стати відносини між системою управління (керівництвом, методами і засобами) і працівниками: потрібно створювати атмосферу, яка виховує лояльність і формує поведінку працівника у колективі у відповідь на вимоги компанії. На відміну від японської техніки управління, американський менеджмент побудований на вдосконаленні стимулювання та організації праці.

Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, усувають вертикальні зв'язки управління, розширюють коло осіб, відповідальних за виробничу діяльність, повноваження керівників нижчої та середньої ланки передаються на робочий рівень. Перевага надається організації праці – у межах робочої групи, бригад, які мають певну виробничу самостійність.

Такий підхід є організаційною основою мотивування працівників, забезпечується системою гнучкого матеріального стимулювання особистих досягнень, і охоплює, крім заробітної плати, різні доплати і премії, доходи від участі

в прибутках, акціонерному капіталі компанії, а також сприяє взаємозв'язку доходів працівників і тих цінностей, які вони створюють. Особливу увагу американські корпорації приділяють успіху кожного працівника, наданню йому можливості з гордістю заявити: «Я зробив це сам».

Лідерство в американському менеджменті виражається в особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до м'якого стилю управління, спрямованого на створення «управлінської автономії» та «природної дифузії» окремих структурних підрозділів. Робота менеджера полягає в тому, щоб генерувати ідеї та покращувати їх реалізацію.

Успіх керівника оцінюється з погляду фінансових результатів, а не результатів виробничої діяльності. Велику увагу на фірмах США приділяють культурі організації та її розвитку. Кожна солідна фірма формує й оберігає особливий «дух» компанії, загальну атмосферу, які зумовлюють етичні принципи, стиль взаємовідносин, девізи праці.

Набір персоналу починається після схвалення вищим керівництвом нових посад. Відділ кадрів допомагає начальнику відділу оголошених вакансій у підборі кандидатів на роботу.

Під час прийняття на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії добору і порядок найму працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, яка полягає в ознайомленні працівника з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмежених вузькою спеціалізацією. Тобто ознайомлення з діяльністю фірми в цілому і її організаційною культурою, на відміну від японських підприємств, не відбувається [10, с.189-194].

Одним із найважливіших інструментів управління персоналом американських компаній є сертифікація співробітників, метою якої є порівняння фактичних результатів роботи працівника з нормативними критеріями його

посадових функцій. Відгуки стосуються підбору персоналу, реалізації програм перепідготовки, просування по службі, заробітної плати. Від її результатів залежить посада, матеріальне забезпечення, задоволеність роботою тощо.

Оцінюють роботу кожного працівника раз або двічі на рік. Результати оцінювання обговорюють працівник і його начальник та підписують обидві сторони. Також важливим засобом управління персоналом є оплата праці. Характеристику системи оплати праці у США можна звести до таких основних пунктів:

- 1) погодинна оплата у зв'язку з високим рівнем механізації праці;
- 2) визначаючи середній рівень заробітної плати, стежать, щоб вона була не нижчою, ніж у інших фірмах регіону;
- 3) абсолютний розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника і вартості проживання у цій місцевості;
- 4) підвищення заробітної плати зазвичай щорічно для всіх працівників, результати роботи яких оцінюються позитивно;
- 5) розмір заробітної плати інженерно-технічних працівників та керівництва не оприлюднюється; його встановлюють на підставі індивідуальної домовленості між адміністрацією і працівником;
- б) мотивація персоналу здійснюється через матеріальне стимулювання та просування щаблями ієрархії, яке безпосередньо пов'язане із підвищенням кваліфікації через систему навчання. У США існує також і гнучка система оплати праці, заснована на участі працівників у прибутках компанії чи в розподілі доходів.

Отже, на початку 20 століття США та Західна Європа були лідерами у використанні наукових методів управління, тоді як Японія вважалася країною з найгіршими умовами праці. Проте, до кінця 20 століття, Японія зуміла домогтися великого успіху в галузі виробництва та управління персоналом. Японські компанії надають великі можливості для навчання та професійного зростання. Для

японських компаній характерна довгострокова перспектива, а також колективність та співпраця між різними рівнями працівників. Тут поширені такі методи управління персоналом, як "кайдзен" (неперервне покращення), "карісума" (співпраця між керівником та підлеглими) та "немаваші" (відсутність відходів). Американський стиль управління характеризується більш індивідуалістичним підходом до персоналу. Американські компанії надають більшу свободу своїм працівникам, зокрема, вони можуть самостійно вирішувати питання щодо своєї роботи. Крім того, в США поширені такі методи управління персоналом, як "тімбілдінг" (формування команди), "менторинг" (навчання та підтримка нових працівників) та "артікуляція" (встановлення чітких цілей та завдань). Західній Європі характерний баланс між індивідуалістичним та колективним підходами до управління та організації персоналу. Західноєвропейські компанії надають увагу взаємодії між різними рівнями працівників, а також розвитку навичок та знань свого персоналу. У Західній Європі поширені такі методи управління персоналом, як "горизонтальна інтеграція" (співпраця між різними відділами компанії) та "життєвий цикл кар'єри" (довгостроковий план розвитку кар'єри працівника).

Описані вище методи управління та організації персоналу в Японії, США та Західній Європі мають свої переваги та недоліки. Важливо враховувати культурні та історичні особливості кожної країни при виборі методів управління та організації персоналу.

1.3. Оцінка ефективності сучасних методів роботи з персоналом в Україні

Останні роки показали, що Україна позитивно рушиться вперед і розвивається на основі закордонного досвіду, при цьому невідходячи від ментального та культурного рівня населення. Сучасні методи роботи з персоналом

дозволяють досягти більш високої продуктивності, забезпечують збільшення задоволеності працівників та зниження втрати кадрів.

Метод "Performance Management" [11] є одним з найпоширеніших та ефективних методів роботи з персоналом в Україні. Він дозволяє оцінювати продуктивність працівників, визначати їхні сильні та слабкі сторони та розробляти плани покращення.

Окрім того, метод передбачає взаємодію між працівником та керівником у процесі виконання завдань. Керівник забезпечує підтримку та надає необхідну допомогу працівникам у досягненні їхніх цілей та розвитку професійних навичок.

Українські компанії також використовують індивідуальні плани розвитку працівників в рамках методу "Performance Management". Це дозволяє сприяти розвитку та підвищенню кваліфікації працівників, що має позитивний вплив на якість виконаної роботи та розвиток компанії в цілому.

Цей метод є досить поширеним в бізнес-середовищі і може застосовуватися в більшості українських компаній. Деякі з них:

1. SoftServe - IT-компанія, що надає послуги у сфері розробки програмного забезпечення та консалтингу.
2. Procter & Gamble - міжнародна компанія, що займається виробництвом засобів особистої гігієни, домашньої хімії та продуктів харчування.
3. Nestle - міжнародна компанія, яка виробляє продукти харчування та напої.
4. Coca-Cola Beverages Ukraine - українська підкомпанія міжнародного виробника напоїв Coca-Cola.
5. UkrSibbank BNP Paribas Group - банк, що працює в Україні та належить до групи BNP Paribas.

Ці компанії використовують метод "Performance Management" для визначення та оцінки продуктивності своїх співробітників, встановлення цілей та завдань, планування розвитку кар'єри та підвищення ефективності діяльності в цілому. [12].

Наведемо приклад за допомогою принципів роботи компанії Nestle, в рамках цього методу. Nestle здійснює наступні дії:

- Визначення цілей та показників продуктивності. Кожен співробітник має встановлені цілі та показники продуктивності, які відповідають його ролі та відділу.
- Оцінка продуктивності. Компанія Nestle регулярно оцінює продуктивність своїх співробітників на основі різних критеріїв, таких як досягнення цілей, якість роботи та співпраця з іншими колегами.
- Розробка плану дій. За результатами оцінки, кожен співробітник розробляє план дій щодо покращення своєї продуктивності та досягнення нових цілей.
- Формування обратної зв'язку. Компанія Nestle відкрита для обміну думками та пропозиціями щодо удосконалення роботи.
- Співробітникам надається можливість подавати заявки на зміну робочого місця або позиції, якщо вони вважають, що це допоможе їм досягти більшої продуктивності.
- Регулярні зустрічі. Кожний співробітник зустрічається зі своїм керівником для обговорення прогресу та визначення нових цілей.

Метод «Performance Management» допомагає компанії Nestle створювати ефективну та мотивуючу робочу атмосферу, що дозволяє їй досягати своїх цілей та втілювати стратегічні плани в життя.

Ще один метод, притаманий українським компаніям «Employee Engagement», який дозволяє забезпечити задоволеність працівників та підвищити їхню мотивацію. Цей метод передбачає активну участь працівників у прийнятті рішень, надає можливість розвиватися та збільшувати свої навички.

Даний метод широко застосовується в таких компаніях як:

- SoftServe - компанія з розробки програмного забезпечення, яка запровадила програму "People First". Ця програма орієнтована на підтримку здоров'я, розвиток та підвищення мотивації співробітників.

- EPAM Systems - ще одна компанія з розробки програмного забезпечення, яка активно використовує метод Employee Engagement. Вони запровадили такі програми, як "EPAM Wellness", "EPAM Learning University" та "EPAM Mentoring Program".
- Grammarly - компанія, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для перевірки граматики. Вони використовують метод Employee Engagement, щоб створити сприятливе середовище для своїх співробітників, включаючи гнучкий графік роботи та різноманітні можливості для розвитку.
- Vodafone Ukraine - український оператор мобільного зв'язку, який використовує метод Employee Engagement для залучення та збереження талановитих співробітників. Вони запроваджують такі програми, як "Vodafone Academy", "Vodafone Cares" та "Vodafone Family Day".
- Rozetka - один з найбільших українських онлайн-ритейлерів, який теж віддає перевагу методу Employee Engagement. Компанія забезпечує своїх працівників сучасними технологіями та інфраструктурою, а також надає можливості для розвитку та кар'єрного зросту.

Метод можна пояснити на практиці роботи з персоналом компанії Vodafone Ukraine, а саме [13]:

- Створення програми Vodafone Academy – допомагає співробітникам розвивати свої навички та знання, щоб вони могли виконувати свою роботу більш ефективно. Програма включає в себе тренінги, семінари та інші форми навчання.
- Vodafone Cares – програма, яка сприяє покращенню здоров'я та добробуту співробітників. Включає в себе різноманітні ініціативи, які допомагають співробітникам зберігати здоров'я та бути задоволеними своєю роботою.
- Vodafone Family Day - це день, коли співробітникам дозволяється приводити своїх сімейних членів на роботу та ділитися з ними своїм досвідом. Це дає можливість родинам співробітників побачити, як їхні близькі працюють, та

дізнатися більше про компанію.

Управління, організація та контроль персоналу – це важлива складова ефективної роботи будь-якої компанії. Однак, в Україні існують ряд проблем, пов'язаних з цими аспектами, зокрема [14, 16]:

1. Недостатній рівень кваліфікації менеджерів з управління персоналом. Досить часто в Україні менеджери з управління персоналом не мають достатнього досвіду та кваліфікації, що може призвести до проблем з організацією та контролем роботи співробітників.

2. Кадрова нестабільність, через низьку оплату праці та недостатній розвиток кар'єрних можливостей. Сюди ж належить низький рівень мотивації персоналу, що призводить до втрати талановитих співробітників та зниження продуктивності.

3. Проблеми з дотриманням законодавства в Україні існують і це факт, зокрема, про дотримання законодавства про працю, а саме оплата праці, відпустки та стандарти безпеки на робочому місці.

4. Корупція та відсутність ефективних механізмів контролю за діяльністю персоналу, що призводить до порушень в роботі компанії та невиконання поставлених завдань [15].

Основними причинами збоїв в роботі підприємства, як правило, є: брак сировини, відсутність сталих зв'язків з постачальниками і споживачами, не конкурентоздатна продукція або ціна, плинність кадрів. Проте є ще одна істотна причина – криза управління, що ґрунтується на традиційних помилках. Наприклад, при реорганізації підприємства керівники часто забувають про зміни в психології працівника, про необхідність застосування соціально-психологічних методів в управлінні персоналом.

Саме психологічні бар'єри стоять на шляху прогресивних перетворень в компанії, провокуючи плинність кадрів, провокуючи конфлікти та невиконання завдань. Отже, управлінські компетенції повинні поширюватися на застосування

сучасних методів і практик управління людськими ресурсами.

Для успішного ведення бізнесу необхідна значна стійкість спеціалістів. Кожен працівник повинен мати право залишити свою думку щодо прийнятого рішення [16, с.186-192].

Висновки до розділу

Українські компанії все більше звертають увагу на ефективність роботи з персоналом і застосовують різноманітні методи, такі як системи мотивації, тренінги, оцінка продуктивності тощо.

Однак, існують проблеми з ефективністю цих методів. Наприклад, багато компаній не мають чіткої стратегії управління персоналом та не вкладають достатньо зусиль у розвиток своїх працівників. Також, часто відсутня система мотивації, що призводить до відчуття невдоволеності та незадоволеності працівників своїм статусом в компанії. Оцінка ефективності сучасних методів роботи з персоналом в Україні свідчить про те, що в країні діють різноманітні підходи до управління людськими ресурсами. Більшість компаній ставлять перед собою завдання залучення та збереження висококваліфікованих працівників, а також розвиток їхнього потенціалу.

Узагальнюючи, можна сказати, що сучасні методи роботи з персоналом в Україні потребують подальшого розвитку та оптимізації. Для досягнення високих результатів необхідно не лише впроваджувати нові методи, а й визначити чітку стратегію управління персоналом та забезпечити мотивацію для працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПЦЕНТРУ К»

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є зареєстрованою в Україні компанією з обмеженою відповідальністю. Підприємством з обмеженою відповідальністю, що засноване відповідно до законодавства України. Згідно з законодавством, ТОВ є організацією, що має обмежену відповідальність своїх учасників, а їх права та обов'язки регулюються статутом підприємства.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» було засновано 27 серпня 2003 року в місті Києві. Компанія зареєстрована за адресою: 04128, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К. Засновниками компанії є Олександр Володимирович Герєга, Галина Федорівна Герєга та Тетяна Федорівна Суржик.

Основним предметом діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є роздрібна торгівля будівельними та господарськими товарами. Компанія також займається будівельними роботами та наданням послуг з монтажу та обслуговування техніки.

ТОВ "ЕПЦЕНТР К" є мережею гіпермаркетів, тому основною продукцією, що випускається компанією, є різноманітні товари, які можна придбати в магазинах. У асортименті компанії є продукти харчування та напої, товари для дому та господарства, товари для дітей та спорту, автомобільні товари, електроніка та багато іншого.

Крім того, компанія також пропонує послуги з доставки товарів та послуги фінансового сервісування, включаючи розстрочку та кредитування.

Загальна характеристика продукції, що випускається ТОВ "ЕПЦЕНТР К", полягає в тому, що компанія надає широкий асортимент якісних товарів та послуг

за доступними цінами. Для забезпечення високої якості продукції, компанія працює з найбільшими виробниками та постачальниками, а також впроваджує сучасні технології у своїх магазинах та логістичних центрах.

ТОВ "ЕПЦЕНТР К" є одним з найбільших роздрібних торговельних операторів в Україні та має широку мережу гіпермаркетів у різних містах країни. Основним ринком збуту для компанії є внутрішній ринок України.

Конкуренція на ринку роздрібної торгівлі в Україні є досить великою, і ТОВ "ЕПЦЕНТР К" має ряд конкурентів, серед яких можна виділити такі компанії, як Ашан, Auchan, Silpo, Novus та інші.

Конкурентна боротьба на ринку роздрібної торгівлі в Україні відбувається на основі таких факторів, як асортимент товарів та послуг, якість обслуговування, цінова політика, реклама та маркетингові стратегії, розвиток технологій та інновацій.

ТОВ "ЕПЦЕНТР К" активно розвиває свою мережу магазинів та впроваджує нові технології, що дозволяє їй підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку. Крім того, компанія зосереджується на покращенні якості обслуговування та задоволенні потреб клієнтів, що дозволяє їй займати провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі в Україні.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має розгалужену організаційну структуру, яка включає в себе керівництво компанії, відділи продажу, закупівель, маркетингу, розвитку бізнесу, логістики, інфраструктури та адміністрування. Кожен з відділів має свій функціональний склад, завдання та обов'язки.

Керівництво ТОВ «ЕПЦЕНТР К» складається з генерального директора, який відповідає за загальне керівництво компанією, та керівників окремих відділів, які забезпечують функціонування та розвиток певного напрямку діяльності.

Відділ продажу включає в себе менеджерів з продажу, які займаються залученням клієнтів та продажем товарів. Відділ закупівель забезпечує закупівлю

необхідних матеріалів та товарів для компанії. Відділ маркетингу відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій, а також проведення рекламних кампаній.

Відділ розвитку бізнесу відповідає за розвиток нових напрямків діяльності компанії та пошук нових можливостей для розвитку бізнесу. Відділ логістики забезпечує організацію поставок та розподіл товарів між складами компанії. Відділ інфраструктури відповідає за підтримку інформаційних технологій та інфраструктури компанії. Відділ адміністрування забезпечує функціонування офісу та інфраструктури компанії.

Проте існує й інша класифікація підрозділів підприємства, яка вважається основною протягом вже 5 років, а саме «Департамент управління маркетингу та реклами», з якою можна ознайомитись з табл 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Склад членів департаменту маркетингу і реклами

Найменування посади:	Вік:
Дизайнери графічних робіт	від 22
Менеджери із зв'язків з громадськістю	від 26
Менеджери з маркетингу	від 23
Менеджери з реклами	від 22
Монтажери	від 28
Оператори відеозапису	від 26
Фахівці з дизайну	від 23
Фахівці з написання рекламних текстів	від 20
Фотографи	від 23

Таблиця 2.2

Учасники проектних команд для вирішення стратегічних питань

Найменування посади	Кількість штатних одиниць на одному філіалі:
Категорійні менеджери	27
Директори направлення	15

Менеджери із зовнішньоекономічної діяльності	11
Представники торгових відділів	39
Менеджери з реклами та маркетингу	2
Фахівці з написання рекламних текстів	3
Фахівці з дизайну	2
Юристи	1
Фотографи, оператори, монтажери	2
Менеджери з реклами та маркетингу	1
Фінансисти-аналітики	1

За розглянутий період 2019-2021 роки, підприємство зазнало значних змін у своїх техніко-економічних показниках (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2019– 2021 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	43979194	50382425	6155890	12.2	14
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	30814751	35593670	2124360	5.9	6.8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3602109	3171204	2889820	91.1	80.2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17210534	21335058	213190	1.00	1.2
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	44846	73004	19670	26.9	43.8
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	17846696	14700877	16062340	109.2	90
Витрати на оплату праці	160208	137988	27700	20	17.2
Рентабельність активів підприємства, %	80.3	43.4	146.9	–	–
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	20.2	21.5	17.9	–	–

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 14% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Тим не менше, ці збільшення доходу були супроводжені зростанням собівартості реалізованої продукції на 6,8%.

Чистий прибуток підприємства зменшився на 80,2% у 2021 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про зменшення прибутку на підприємстві. Також витрати на оплату праці зросли на 17,2%, що може бути пов'язано зі збільшенням штату працівників або зі збільшенням витрат на оплату праці працівників.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства збільшилась на 1,2% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Середньорічна вартість активів зросла на 43,8%, а середньорічна вартість власного капіталу зменшилась на 10%.

Найбільше змінилися рентабельність активів та власного капіталу підприємства. Рентабельність активів зросла на 146,9%, а рентабельність власного капіталу зменшилась на 3,6%.

Отже, можна зробити висновок, що хоча підприємство збільшило свій дохід та збільшило вартість активів, зменшення чистого прибутку та рентабельності власного капіталу можуть становити проблему для підприємства у майбутньому.

2.2. Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища є важливим етапом у процесі стратегічного планування підприємства. Це дозволяє компанії зосередитись на своїх перевагах та можливостях, а також виконати аналіз загроз та викликів, що допоможе зробити раціональний вибір щодо розвитку бізнесу. При дослідженні внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства почнемо з його організаційної структури.

Організаційна структура управління ТОВ "ЕПЦЕНТР К" є функціональною. Керівництво підприємства складається з генерального директора, замісника генерального директора з фінансово-економічних питань та замісника генерального директора з виробництва. Дана структура передбачає департаменталізацію

функціональних обов'язків між різними відділами та підрозділами, що дозволяє ефективно координувати та контролювати діяльність підприємства.

Організаційна структура підприємства складається з таких відділів та підрозділів:

- Відділ збуту;
- Відділ закупівель та поставок;
- Відділ фінансів та бухгалтерії;
- Відділ кадрів;
- Відділ маркетингу та реклами;
- Відділ інформаційних технологій;
- Відділ розвитку та досліджень;
- Відділ виробництва та логістики.

Підприємство створило свій унікальний формат роботи, який не має своїх аналогів. Епіцентр К працює за схемою Shop-in-Shop [Додаток А].

Основними елементами делегування повноважень є передача відповідальності за конкретний функціональний обов'язок або процес до відділу, який спеціалізується на цій діяльності. Наприклад, відповідальність за закупівлю матеріалів і техніки покладена на відділ закупівель та поставок, а відділ виробництва та логістики відповідає за організацію виробництва та доставку готової продукції.

Посадові зв'язки на підприємстві визначаються функціональною організаційною структурою, де кожен відділ відповідає за конкретну діяльність, а рівень ієрархії визначається відповідністю посадових обов'язків. Наприклад, генеральний директор вищий заступників та керівників відділів, а керівники відділів вищі за підлеглих співробітників відділів. У такій структурі кожен працівник займає свою посаду і виконує визначені функції, що сприяє ефективності роботи підприємства.

Однак, така організаційна структура може мати певні недоліки, такі як:

- Недостатня взаємодія між відділами та затримки у прийнятті рішень через необхідність координації робіт між різними відділами.
- Повільна реакція на зміни у зовнішньому середовищі, оскільки прийняття рішень у зв'язку з такими змінами потребує зміни організаційної структури та розподілу функцій між відділами.
- Високі витрати на управління та утримання структури, особливо великого підприємства.

Тому важливо бути готовим до змін та адаптуватися до нових умов роботи, що може включати в себе зміну організаційної структури на більш гнучку та адаптовану до змін у зовнішньому середовищі.

Щодо механізму координації, на підприємстві ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" застосовуються такі методи:

- Засідання керівництва для прийняття важливих рішень та координації робіт між відділами.
- Щоденні зустрічі та звітність між керівниками відділів.
- Електронна система обліку та контролю за роботою підприємства.

Тип організаційної структури управління на підприємстві ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" є функціональною, де кожен відділ відповідає за конкретну діяльність, а рівень ієрархії визначається відповідністю посадових обов'язків. Ця організаційна структура має свої переваги та недоліки.

Переваги функціональної організаційної структури управління на підприємстві ТОВ "ЕПІЦЕНТР К":

- Ефективне використання ресурсів, оскільки кожен відділ зосереджується на конкретній діяльності і може бути більш компетентним в цій сфері.

- Відповідальність за певну діяльність зосереджена в руках керівника відповідного відділу, що знижує ризик помилок та недоречних рішень.
- Інформаційний потік між відділами може бути більш зорієнтований на конкретні сфери діяльності, що підвищує ефективність комунікації між підрозділами.
- Здатність до гнучкого реагування на зміни в діяльності підприємства, оскільки розподіл обов'язків та повноважень між відділами може бути перерозподілений в разі потреби.

Недоліки функціональної організаційної структури управління на підприємстві ТОВ "ЕПЦЕНТР К":

- Ризик виникнення проблем у координації діяльності між різними відділами, оскільки відділи можуть працювати у власному ритмі, не беручи до уваги інші відділи.
- Загальна відповідальність за результат роботи підприємства покладається на генерального директора, а не на окремі відділи, що може спричинити недостатню мотивацію та відповідальність у роботі окремих відділів.
- Обмеження в гнучкості та адаптивності до змін, оскільки зміни в одному відділі можуть мати вплив на роботу інших відділів, що може вимагати часу та зусиль для зміни всієї структури.
- Віддаленість керівників від процесів, що відбуваються в окремих відділах, може призвести до затримок у прийнятті рішень та недостатньої інформованості про ситуацію на підприємстві.

Для подолання цих недоліків можна використовувати матричну організаційну структуру, де керівники відповідають за певні проекти та дії, а не тільки за відділ. Це дозволить забезпечити більшу взаємодію між відділами, забезпечить більшу відповідальність за результат та забезпечить більшу гнучкість та адаптивність до змін. Однак, ця структура може призвести до конфліктів між

керівниками проектів та відділів, тому необхідно забезпечити ефективний механізм узгодження дій між різними підрозділами.

Для проведення діагностики взаємодії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» з діловим середовищем, необхідно ретельно проаналізувати особливості взаємодії зі споживачами, конкурентами та постачальниками. Нижче наведений детальний аналіз кожної з цих сфер.

1. Взаємодія зі споживачами. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є одним з найбільших роздрібних мереж будівельних матеріалів в Україні. Місце розташування споживачів може бути великою перевагою для компанії, оскільки споживачі будівельних матеріалів зазвичай шукають магазини, які знаходяться поруч з їхнім місцем проживання. Відповідно, якщо ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має відділення в більшості міст України, то це значно полегшує доступність їхніх послуг для споживачів. Однак, соціально-психологічні характеристики споживачів можуть суттєво вплинути на взаємодію з ними. Наприклад, деякі споживачі можуть бути чутливі до цін і шукати дешеві альтернативи, тоді як інші можуть орієнтуватися на бренд і готові платити більше за продукцію відомих виробників. Враховуючи це, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» повинно проводити дослідження ринку і ретельно вивчати потреби і смаки своїх клієнтів, щоб забезпечити широкий асортимент товарів на різний бюджет і впевнено конкурувати на ринку.

2. Взаємодія з конкурентами. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» конкурує з іншими роздрібними мережами будівельних матеріалів і товарів для дому, такими як "Ашан", "Леруа Мерлен", "Обі" та іншими. Основні сильні сторони конкурентів включають широкий асортимент товарів, розміщення магазинів в зручних локаціях, підтримку і розвиток онлайн-продажів, знижки та промо-акції, а також високу якість обслуговування та консультацій. Слабкі сторони конкурентів можуть включати відсутність окремих товарів у асортименті, відсутність певних послуг,

неефективне управління запасами та логістикою, несприятливі умови для споживачів, такі як високі ціни або незручний розмір магазину.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» зосереджується на збільшенні своєї конкурентоспроможності за рахунок впровадження інноваційних технологій та підвищення якості обслуговування. Компанія активно розвиває свою онлайн-платформу для продажу товарів, що дозволяє залучати більше клієнтів і зменшувати витрати на оренду та утримання магазинів. Крім того, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» постійно розширює свої магазини та відкриває нові точки продажу в зручних місцях, що дозволяє збільшувати свою доступність для клієнтів. Компанія також пропонує знижки, промо-акції та програми лояльності, що дозволяє зберігати та приваблювати нових клієнтів.

Однак, конкурентний тиск на ринку будівельних матеріалів та товарів для дому є досить великим, і ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» змушене уважно стежити за рухом конкурентів на ринку. Для ефективної взаємодії з конкурентами, компанія проводить аналіз ринку, зокрема числа активних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, цілей, завдань та політики, наскільки вразливі конкуренти та в чому саме. Крім того, компанія займається моніторингом обсягів реалізації та прибутку головних конкурентів і порівнює свою продукцію з продукцією конкурентів.

Для того, щоб зберегти та підвищити свою конкурентну позицію на ринку, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» використовує різні стратегії. Наприклад, компанія пропонує розширену лінійку продукції та послуг, забезпечує високий рівень якості товарів та послуг, проводить промо-акції, дарує подарунки та бонуси за покупки, залучає клієнтів за допомогою програм лояльності та знижок.

Також, компанія використовує такі інструменти, як аналіз SWOT (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз), портфельний аналіз (оцінка позицій продуктів на ринку) та аналіз конкурентних стратегій (оцінка стратегій

конкуrentів та їх впливу на ринок). За результатами цих аналізів, компанія формує свою власну конкурентну стратегію.

3. Особливості взаємодії з постачальниками. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має широку мережу постачальників, які забезпечують компанію будівельними матеріалами, товаром для дому та іншими товарами. Основними критеріями вибору постачальників є їхній рівень якості продукції, конкурентоспроможність цін та своєчасність поставок.

Крім того, компанія здійснює партнерську взаємодію зі своїми ключовими постачальниками, включаючи проведення спільних акцій та рекламних заходів. Також, компанія регулярно оцінює своїх постачальників з метою забезпечення найвищої якості продукції та ефективності поставок.

Одним з основних факторів, які впливають на силу постачальників, є загальна ситуація на ринку та конкурентність серед постачальників. Компанія постійно моніторить ринок та відслідковує зміни в цінах на товари та послуги, що надають постачальники.

Також, компанія ретельно вивчає стійкість та надійність постачальників, а також їхню фінансову стійкість та здатність забезпечувати вчасні поставки продукції. Крім того, компанія прагне забезпечити різноманітність у своїх постачальниках, щоб мати можливість забезпечувати високу якість продукції та оптимальні ціни для своїх клієнтів.

4. Взаємодія з організаціями інфраструктури. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" здійснює взаємодію зі значним числом організацій інфраструктури, включаючи банки, страхові компанії, транспортні організації, організації, які вивчають ринок праці, та консалтингові фірми.

Загалом, взаємодія ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" з цими організаціями є позитивною, з урахуванням того, що більшість з них є партнерами або постачальниками для компанії.

У свою чергу, ТОВ "ЕПЦЕНТР К" активно використовує послуги цих організацій, що дозволяє їй оптимізувати свою діяльність і отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень.

5. Особливості взаємодії з державними, районними та муніципальними органами. ТОВ "ЕПЦЕНТР К" знаходиться у контакті з державними, районними та муніципальними органами з різних причин, включаючи питання регулювання діяльності компанії, залучення фінансових ресурсів та отримання різних дозволів.

У більшості випадків, взаємодія з цими органами не є ефективною через складність бюрократичних процедур та часту недосконалість законодавства. Це може призводити до затримок у вирішенні деяких проблем, а також до додаткових витрат на оплату послуг спеціалістів для взаємодії з державними органами. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» може стикатися з такими проблемами, як відсутність сприятливого бізнес-клімату, обмеження в доступі до державних закупівель, висока податкова тягар та інші подібні проблеми.

Однак, компанія може зменшити ці проблеми, використовуючи стратегію ефективної лобіювання своїх інтересів та підтримки від провідних асоціацій та об'єднань, які займаються питаннями бізнесу. Також, компанія може залучати професійних юристів, які допоможуть з розв'язанням правових питань.

Щодо взаємодії з організаціями інфраструктури, зокрема з банками, страховими компаніями та транспортними організаціями, важливо мати хороші відносини з ними, щоб забезпечити швидку та ефективну взаємодію. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» може розвивати партнерські відносини з цими організаціями, щоб забезпечити взаємне сприяння та підтримку у роботі.

ТОВ "ЕПЦЕНТР К" – це виробнича система, що займається виробництвом будівельних матеріалів та продажем будівельних товарів. Управління виробничою системою організації забезпечується системою управління якістю, що включає в себе аналіз характеристик типу виробництва, виробничої потужності, виробничих

обсягів, технологій, управління запасами, темпів оновлення продукції, продуктивності праці, виробничої інфраструктури, асортименту продукції (послуг) та собівартості продукції організації. Аналіз динаміки операційних витрат представлений у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Аналіз витрат на виробництво продукції

Елемент витрат	Сума, тис. грн			Структура витрат, %		
	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	2020 рік	2021 рік	Відносне відхилення
Матеріальні витрати	887499	1254935	367436	7.01	9.92	141,40
Витрати на оплату праці	4711766	5208532	496766	37.24	41.16	110,54
Відрахування на соціальні заходи	952162	1056667	104505	7.53	8.35	110,98
Амортизація	1096995	1667998	571003	8.67	13.18	152,05
Інші витрати	2581842	3465135	883293	20.40	27.39	134,21

З аналізу витрат на виробництво продукції підприємства за 2020 та 2021 роки можна зробити наступні висновки.

По-перше, загальна сума витрат на виробництво продукції значно зросла відносно минулого року, збільшившись на 38.2%. По-друге, структура витрат залишилась майже незмінною, з деякими незначними відхиленнями. Зокрема, відсоток матеріальних витрат збільшився з 7.01% до 9.92%, а відсоток амортизації зріс з 8.67% до 13.18%. Відсоток витрат на оплату праці збільшився з 37.24% до 41.16%, а відсоток відрахувань на соціальні заходи зросла з 7.53% до 8.35%.

По-третє, абсолютні та відносні відхилення витрат за період порівняння були досить великими. Зокрема, матеріальні витрати зросли на 367436 тис. грн, що становить 141,40% від витрат за 2020 рік. Витрати на оплату праці зросли на 496766 тис. грн, що складає 110,54% від витрат за 2020 рік. Відрахування на соціальні заходи зросли на 104505 тис. грн, що складає 110,98% від витрат за 2020 рік. Амортизаційні відрахування збільшилися на 571003 тис. грн, що складає 152,05%

від витрат за 2020 рік. Інші витрати зросли на 883293 тис. грн, що складає 134,21% від витрат за 2020 рік.

Отже, зростання витрат на виробництво продукції свідчить про те, що підприємство збільшило обсяги виробництва, але при цьому необхідно уважно аналізувати структуру витрат, зокрема матеріальних витрат та амортизаційних відрахувань, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та ефективність виробництва. Також важливо враховувати витрати на оплату праці та соціальні відрахування, оскільки ці витрати можуть суттєво вплинути на фінансові результати підприємства. Аналіз витрат на виробництво продукції допомагає підприємству управляти фінансами та планувати діяльність в майбутньому, зокрема з урахуванням ризиків та можливостей на ринку.

ТОВ "ЕПЦЕНТР К" є одним з найбільших українських роздрібних мережових підприємств, яке пропонує великий асортимент товарів для будівництва, ремонту та дому. Для забезпечення успішної маркетингової діяльності підприємство використовує різноманітні стратегії та підходи.

ТОВ "ЕПЦЕНТР К" працює зі широкою аудиторією клієнтів, що складається з будівельних компаній, підрядних організацій, майстрів на власному бізнесі та приватних споживачів. Підприємство пропонує різноманітні продукти, що відповідають потребам різних сегментів ринку.

Підприємство використовує гнучку цінову політику, що дозволяє змінювати ціни в залежності від попиту та конкуренції. Підприємство також пропонує різні акції та знижки для привертання нових клієнтів та збереження старих.

ТОВ "ЕПЦЕНТР К" має широку мережу роздрібних магазинів, які розташовані в різних містах України. Крім того, підприємство пропонує доставку товарів до будівельних об'єктів та до дому, що робить його продукти доступними для широкої аудиторії клієнтів.

ТОВ "ЕПЦЕНТР К" проводить постійний моніторинг продажів та попиту на

свої продукти, що дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до змін у попиті та ринкових умовах. Для цього використовуються різні інструменти, такі як аналіз продажів за категоріями товарів, оцінка конкурентної ситуації на ринку, моніторинг змін відносної ваги різних товарів у загальному обсязі продажів та інше.

Компанія має окремий підрозділ з маркетингу, який займається розробкою та впровадженням маркетингових стратегій, дослідженням ринку та аналізом збуту. Також, на підприємстві працюють посадові особи, які відповідають за маркетинг та продажі в окремих регіонах та магазинах.

ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" здійснює регулярні маркетингові дослідження, щоб зрозуміти потреби своїх клієнтів, оцінити конкурентну ситуацію та виявити нові можливості для розвитку бізнесу. Дослідження проводяться як внутрішніми, так і залученням зовнішніх дослідницьких компаній.

ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" пропонує великий асортимент товарів для будівництва, ремонту та дому, які мають різні цінові категорії та якості. Підприємство має власну систему контролю якості товарів та пропонує гарантію на свою продукцію. Для привернення клієнтів ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" також проводить акції та знижки на певні товари.

ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" приділяє велику увагу сервісному обслуговуванню клієнтів. Підприємство надає консультації з вибору та використання товарів, ремонт та гарантійне обслуговування. Також, на сайті компанії доступна інформація про товари, послуги, акції та знижки.

У рамках комунікаційної політики ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" використовує різноманітні канали комунікації, такі як телебачення, радіо, зовнішня реклама, соціальні мережі, електронна пошта, SMS-розсилки та інші. Компанія активно використовує різні формати реклами, такі як рекламні банери, ролики, промо-акції та інші, щоб привернути увагу потенційних клієнтів та підтримати лояльність поточних.

Узагальнюючи, ТОВ "ЕПЦЕНТР К" активно застосовує різноманітні маркетингові інструменти для привернення та збереження клієнтів, а також для розвитку бізнесу. Підприємство зосереджується на постійному вдосконаленні своєї стратегії маркетингу та продажів, моніторингу змін у попиті та ринкових умовах, а також на поліпшенні якості своєї продукції та сервісу для задоволення потреб клієнтів.

Управління економічною системою ТОВ "ЕПЦЕНТР К" базується на комплексному аналізі показників оцінки економічної ефективності підприємства. Для цього здійснюється постійний моніторинг та аналіз динаміки основних показників економічної діяльності підприємства, які ми представили у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз показників фінансового стану

1	2	3	4	5
Показники	Значення по роках		Відхилення	
	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50382425	6155890	-44226535	12,22%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35593670	2124360	-33469310	5,97%
Валовий: прибуток	13164443	14788755	1624312	112,34%
Інші операційні доходи	530835	737243	206408	138,88%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4703248	5084784	381536	108,11%
Інші фінансові доходи	3851	211555	207704	5493,51%
Інші доходи	354733	554085	199352	156,20%
Фінансові витрати	250094	295646	45552	118,21%
Інші витрати	363438	1438592	1075154	395,83%

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4423784	4116186	-307598	93,05%
---	---------	---------	---------	--------

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	821675	944982	123307	115,01%
Чистий фінансовий результат: прибуток	3602109	3171204	-430905	88,04%

За результатами поданих показників фінансового стану підприємства можна зробити наступний висновок. У 2021 році підприємство отримало зниження чистого доходу від реалізації продукції в порівнянні з 2020 роком на 12,22%, але вдалося зменшити собівартість на 5,97%. Це призвело до збільшення валового прибутку на 112,34%. У той же час, інші операційні доходи зросли на 138,88%, а фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 8,11%.

Що стосується інших доходів та витрат, то вони також зросли в 2021 році в порівнянні з попереднім роком: інші фінансові доходи збільшилися на 5493,51%, інші доходи – на 156,20%, фінансові витрати – на 118,21%, інші витрати - на 395,83%.

У зв'язку з цим, фінансовий результат до оподаткування зменшився на 7,95%, а чистий фінансовий результат склав 3171204 грн, що є на 11,96% менше, ніж у попередньому році. За такими показниками можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства залишається прибутковим, але потребує уваги та подальшого аналізу для покращення результатів у майбутньому.

Проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище, для більш чіткого уявлення про сильні та слабкі сторони організації підприємства за допомогою SWOT-аналізу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ● Велика мережа магазинів по всій країні. ● Великий асортимент товарів. ● Сильна позиція на ринку будівельних матеріалів. ● Зростання попиту на будівельні матеріали в країні. ● Підтримка уряду розвитку будівництва та інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Відсутність унікальних товарів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. ● Конкуренція з боку інших гіпермаркетів та інтернет-магазинів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ● Можливість розширення мережі магазинів в інших регіонах країни. ● Запровадження онлайн-продажів та залучення більш широкої аудиторії. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Втрата частки ринку через появу нових конкурентів. ● Зміна політичної ситуації та вплив цього на бізнес-середовище. ● Зниження попиту на будівельні матеріали через економічну кризу.

Висновок зі SWOT-аналізу підприємства показує, що підприємство має значні сильні сторони, такі як велика мережа магазинів по всій країні, великий асортимент товарів та сильна позиція на ринку будівельних матеріалів, що можуть забезпечити позитивний розвиток бізнесу в майбутньому. Однак, слабкі сторони, такі як відсутність унікальних товарів та конкуренція з боку інших гіпермаркетів та інтернет-магазинів, можуть ускладнити позицію підприємства на ринку.

У SWOT-аналізі також виділяються можливості та загрози. Можливості, такі як розширення мережі магазинів в інших регіонах країни та запровадження онлайн-продажів, можуть стати додатковими джерелами прибутку та залучення більш широкої аудиторії. Однак, загрози, такі як втрата частки ринку через появу нових конкурентів, зміна політичної ситуації та зниження попиту на будівельні матеріали

через економічну кризу, можуть негативно вплинути на бізнес підприємства.

Отже, на основі аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має потенціал для розвитку та зростання, але для досягнення успіху необхідно уважно вивчити слабкі сторони та зосередитися на розвитку можливостей, які можуть забезпечити конкурентну перевагу.

2.3. Аналіз результативності використання методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз результативності використання методів управління персоналом на підприємстві ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" показав, що це підприємство має високий рівень конкурентоспроможності своїх товарів та організації в цілому. Проте, для підтримання та зміцнення своєї позиції на ринку, компанії необхідно зосередитися на деяких аспектах управління.

Управління конкурентоспроможністю товару на підприємстві ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" проводиться на високому рівні. Компанія активно вивчає ринок та попит на свої товари, здійснює аналіз конкурентів та розробляє ефективні маркетингові стратегії. Однак, необхідно звернути увагу на підвищення якості продукції та розвиток нових товарів, що відповідають потребам споживачів.

Управління конкурентоспроможністю організації на підприємстві також має позитивний результат. Компанія активно здійснює маркетингові дослідження, аналізує свої конкурентні переваги та слабкі місця, впроваджує нові технології та практики управління, що сприяє зміцненню її позицій на ринку. Проте, необхідно зосередитися на розвитку кадрової політики, зокрема на залученні та збереженні кваліфікованих фахівців, розвитку їх професійних компетенцій та мотивації.

Конкурентні стратегії організації на підприємстві ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" також забезпечують позитивний результат. Компанія ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" використовує

різноманітні конкурентні стратегії, щоб підтримувати свою позицію на ринку і збільшувати свою частку. Одна з таких стратегій полягає в тому, щоб залучати клієнтів за допомогою низьких цін, включаючи пропозиції, акції та знижки. Крім того, компанія також використовує стратегію диверсифікації продуктів, шляхом розширення асортименту та введення нових продуктів на ринок. Також, компанія використовує стратегію маркетингу, шляхом створення позитивного іміджу своєї марки і збільшення уваги клієнтів до її продуктів та послуг.

Цінова стратегія також відіграє важливу роль в успіху компанії. ТОВ "ЕПЦЕНТР К" встановлює конкурентні ціни на свої товари та послуги, що дозволяє їй зберігати свою позицію на ринку та залучати нових клієнтів.

Управління конкурентоспроможністю товару та організації на підприємстві також є важливим елементом, що забезпечує позитивний результат. Компанія ТОВ "ЕПЦЕНТР К" вкладає значні зусилля у розробку нових технологій та методів виробництва, що дозволяє їй збільшувати ефективність свого виробництва та підвищувати якість своїх товарів. Крім того, компанія стежить за тенденціями ринку та потребами споживачів, що дозволяє їй адаптуватися до змін у попиті та забезпечувати високу конкурентоспроможність своїх товарів.

Аналіз показав, що управління конкурентоспроможністю товару та організації на підприємстві ТОВ "ЕПЦЕНТР К" забезпечує позитивний результат, оскільки компанія докладає значних зусиль у розробку нових технологій та методів виробництва, які дозволяють підвищувати ефективність виробництва та якість товарів.

Крім того, компанія активно стежить за тенденціями ринку та потребами споживачів, що дозволяє їй адаптуватися до змін у попиті та забезпечувати високу конкурентоспроможність своїх товарів. При цьому, більшість зусиль компанії зосереджені на забезпеченні конкурентоспроможності за рахунок підвищення якості продукції та вдосконалення виробничих процесів, а не на зниженні цін.

Цінова стратегія на підприємстві також є важливим елементом управління конкурентоспроможністю товару та організації. Аналіз показав, що компанія використовує різні цінові стратегії залежно від товару та конкурентного середовища.

Наприклад, на ринку будівельних матеріалів компанія пропонує низькі ціни, що дозволяє їй конкурувати з іншими виробниками та забезпечувати високу конкурентоспроможність. Однак, на ринку побутової техніки та електроніки компанія застосовує стратегію цінової диференціації, пропонуючи високу якість та додаткові переваги за вищу ціну.

Для зображення чіткої картинки стосовно роботи персоналу на підприємстві, було проведено декілька інтерв'ю з робітниками підприємства, але оскільки інформація була конфіденційною і її використання в роботі суперечить умовам співпраці місця практики та університету, наведемо декілька конкретних відгуків від роботи в «Епіцентр К» з зовнішніх джерел.

Наступний аналіз базується на відгуках співробітників «Епіцентру», зібраних із зовнішніх джерел, таких як веб-сайт компанії, статті в ЗМІ, Glassdoor, Indeed і соціальні мережі.

На веб-сайті компанії [29] представлена інформація про численні переваги, які «Епіцентр» пропонує своїм співробітникам, наприклад, розвиток кар'єри, бонусні програми, соціальні пільги, зміцнення здоров'я тощо. Серед умов працевлаштування наведено такі пункти:

- гідну оплату праці;
- медичне обслуговування;
- безкоштовне харчування для працівників ТЦ;
- якісний спецодяг;
- спеціальні умови придбання товарів для співробітників;

- тренування в сучасних спортивних залах;
- корпоративні футбольні чемпіонати;
- відвідування спортивних змагань по всьому світу за кошти компанії;
- навчальні відпустки для студентів;
- навчання від робітників;
- тренінги та семінари;
- відвідування виставок та виробництва по всьому світу.

У кількох ЗМІ йшлося про проблеми з умовами праці в епіцентрі, зокрема про надмірну роботу та низькі зарплати. Однак ці статті нечіткі та можуть містити інформацію з певним ступенем підкріплення.

Glassdoor, Indeed, Neorabote: ці сайти збирають багато відгуків від співробітників Епіцентру. Деякі працівники залишили позитивні відгуки про умови праці, наприклад, хороше соціальне ставлення та високу культуру співпраці. Але також багато скарг на низьку оплату праці, велике навантаження, погане керівництво та погані умови праці. Як приклад можна навести цитату: *"Компанія надає хороші умови праці, гнучкий графік та можливості кар'єрного зростання. Однак заробітна плата може бути низькою порівняно з іншими компаніями.", "Із зарплатою 8000 говорять графік 12 годин, а коли не погоджуєшся торгуються до 8 годин"* [30], *"Хороші умови праці, зручний графік, можливості для розвитку та підвищення кваліфікації. Але не дуже висока заробітна плата та вимоги до виконання завдань в нереальні терміни."* [31].

У соціальних мережах можна знайти багато різних типів відгуків, які, як правило, є більш особистими та невибітковими. Здебільшого відгуки про умови роботи в «Епіцентрі» позитивні, зокрема про можливості професійного та кар'єрного розвитку, дружню атмосферу серед колег. Але також можна знайти

негативні відгуки про низькі зарплати та погані умови праці, особливо про невідповідне обладнання на робочому місці, вимоги дотримуватись нереальних термінів та зловживання своїми повноваженнями. Приклад з Facebook: *"В Епіцентрі працюю з 2019 року. В цілому компанія хороша, є свої плюси та мінуси. Плюси - гнучкий графік, кар'єрні можливості та зручне місце розташування. Мінуси - вимоги до роботи в нереальні терміни, незручна оплата праці та маленький обсяг бонусів."*

Загалом, аналіз відгуків співробітників «Епіцентру» про умови праці із зовнішніх джерел показує, що сприйняття компанії різне. Деякі працівники були задоволені умовами праці та культурою співпраці, але були й негативні коментарі щодо низької заробітної плати, високих завдань та невідповідного обладнання робочого місця. Важливо зазначити, що думки співробітників можуть відрізнятися залежно від відділу або конкретного місця в компанії, тому важливо об'єктивно дивитись на результати аналізу.

У загальному, аналіз показав, що управління конкурентоспроможністю товару та організації на підприємстві ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" є ефективним і сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Проте, при аналізі результатів були виявлені деякі резерви для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару та організації.

Одним з резервів є підвищення рівня автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Це дозволить підприємству прискорити виробничі процеси, зменшити кількість помилок та збільшити точність виробництва. Крім того, це забезпечить можливість швидко адаптуватися до змін у попиті та змінювати конкурентні стратегії відповідно до ринкових умов.

Ще одним резервом є підвищення рівня кваліфікації персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно розробити програми навчання та підвищення кваліфікації для робітників, менеджерів та керівників на всіх рівнях. Це дозволить

підприємству забезпечувати високу якість виробництва та обслуговування клієнтів, а також зменшити кількість помилок та недоліків.

Також, для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару та організації, необхідно розвивати стратегію управління ціновою політикою компанії. Варто дослідити можливість введення системи гнучких цін, яка дозволить зменшити ризики втрат клієнтів та зберегти конкурентну позицію на ринку.

Висновки до розділу

Отже, головною проблемою підприємства є невідповідні умови праці, зневажання репутацією зі сторони великого плину кадрів, які незадоволені відношенням керівництва, а також заробітною платою. У висновку, кращим рішенням проблеми буде робота з керівництвом, а саме створення спец-шкіл для покращення керівних навичок роботи з персоналом. Навчання має включати такі теми: «Потреби персоналу», «Класифікація працівників за мотивацією», «Новітні методи мотивації працівників» тощо. Зокрема підприємству варто подумати над покращенням умов роботи, навіть у воєнний час. Переглянути розподіл бюджету на оплату праці і контроль вчасних виплат.

РОЗДІЛ 3

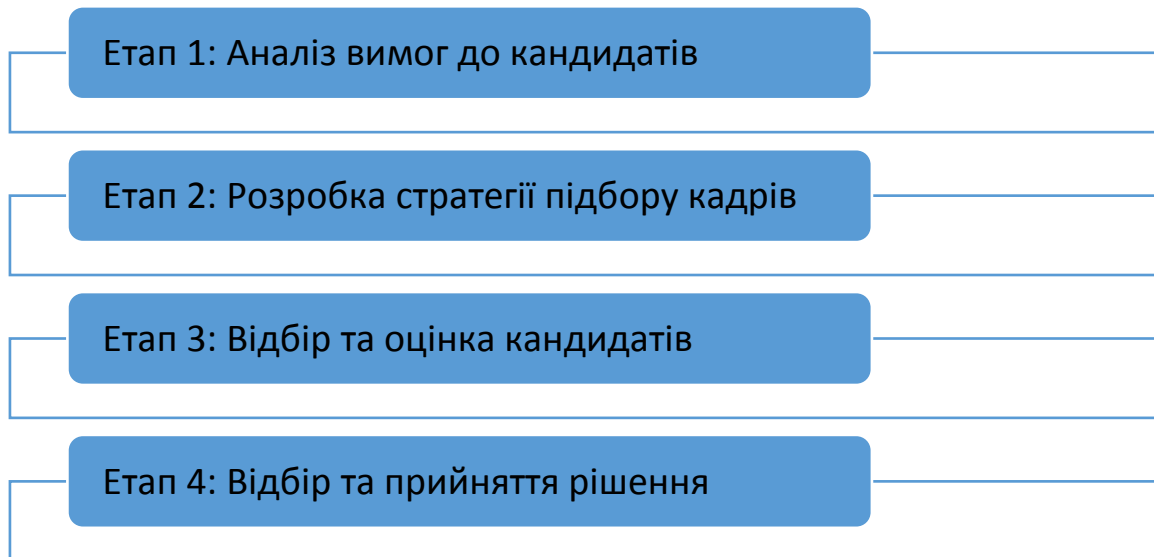
ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСОМ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

3.1. Основні етапи покращення системи підбору кадрів на підприємстві

Підбір кваліфікованого персоналу є однією з найважливіших задач, з якими стикається будь-яке підприємство. Успішне підбирання кадрів може значно покращити ефективність роботи підприємства та забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Розглянемо основні етапи покращення процесу підбору кадрів на підприємстві (рис.3.1).

Рисунок 3.1.

Етапи покращення процесу підбору кадрів



Етап 1: Аналіз вимог до кандидатів. Перший етап покращення процесу підбору кадрів полягає у детальному аналізі вимог до кандидатів на певну вакансію. Для цього слід звернути увагу на такі аспекти, як професійні навички, досвід роботи, освіта, мотивація та особистісні якості. Важливо ретельно продумати кожен

вимогу та визначити, наскільки вона є необхідною для успішної роботи на даній посаді.

Етап 2: Розробка стратегії підбору кадрів. Другим етапом є розробка стратегії підбору кадрів. Для цього слід визначити, які канали рекрутингу будуть використані для залучення потенційних кандидатів. Це можуть бути різноманітні сайти з вакансіями, соціальні мережі, спеціалізовані рекрутингові агентства або рекомендації вже працюючих на підприємстві співробітників. Важливо також визначити, який підхід до відбору кандидатів буде використовуватися: відкритий або закритий відбір.

Етап 3: Відбір та оцінка кандидатів. Третім етапом є відбір та оцінка кандидатів. На цьому етапі рекрутери використовують різні методи оцінки кандидатів, щоб визначити, чи відповідає потенційний кандидат вимогам посади та культурі підприємства. Це може включати аналіз резюме та супровідних листів, проведення співбесід, тестування на знання професійних навичок та психологічні тести.

На цьому етапі також важливо враховувати деякі ключові аспекти. Наприклад, потрібно дотримуватися принципів рівності та недискримінації при відборі кандидатів. Крім того, рекрутери повинні мати чітке розуміння вимог, які повинен мати кандидат, щоб відповідати вимогам посади.

Етап 4: Відбір та прийняття рішення. На четвертому етапі рекрутери використовують отримані з досвіду та знань результати для прийняття рішення щодо відбору кандидатів. Це може включати порівняння кандидатів, проведення консультацій з керівництвом підприємства та уточнення деталей щодо умов праці.

Після прийняття рішення щодо відбору кандидатів на посаду, рекрутери повинні забезпечити належне оформлення трудового договору та надати потрібну інформацію новому співробітнику про його роботу на підприємстві.

Заключні думки Покращення процесу підбору кадрів на підприємстві є важливим етапом у забезпеченні успішного функціонування підприємства. Розробка стратегії підбору кадрів, відбір та оцінка кандидатів та прийняття рішення про найкращих претендентів дозволяє залучати до колективу талановитих і кваліфікованих фахівців, що в свою чергу забезпечує розвиток і процвітання підприємства.

Підприємствам варто звернути увагу на застосування сучасних інструментів рекрутингу, таких як інтернет-рекрутинг та соціальні мережі, які дозволяють швидко знаходити талановитих працівників з різних країн світу. Також важливо використовувати ефективні методи оцінки кандидатів, такі як тестування та інтерв'ю, що дозволяють зробити об'єктивне оцінювання кандидатів та прийняти правильне рішення щодо їх найму.

Найважливішим елементом успішного підбору кадрів є те, щоб відповідати на потреби підприємства та забезпечувати високу якість роботи кандидатів. Інвестування у відповідність кваліфікації, навичок та досвіду кандидатів може принести великий прибуток підприємству в майбутньому.

В цілому, відбір талановитих працівників для підприємства є ключовим фактором у досягненні успіху, тому варто забезпечувати професійний та ефективний підхід до цього процесу.

На підприємстві можна вдосконалювати процес підбору кадрів на різних етапах його реалізації. Одним із способів є використання сучасних технологій, які можуть допомогти автоматизувати деякі процеси та зробити їх більш ефективними. Наприклад, використання програмного забезпечення для розсилки запрошень на співбесіду, збору та обробки анкетних даних кандидатів або проведення тестування.

Також важливим є постійний моніторинг та аналіз ефективності процесу підбору кадрів на підприємстві. Це допоможе виявляти недоліки та шукати способи

їх виправлення, а також визначати успішні методи та стратегії, які можуть бути застосовані у майбутньому.

Нарешті, важливо пам'ятати, що ефективний процес підбору кадрів на підприємстві залежить не тільки від технічних аспектів, але й від професійних та соціальних навичок рекрутерів. Тому рекрутери повинні мати відповідну кваліфікацію, знати сучасні тенденції та інструменти рекрутингу, а також мати розвинені комунікативні та міжособистісні навички для успішного спілкування з потенційними кандидатами.

Крім того, важливо забезпечити постійне оновлення і покращення процесу підбору кадрів. Зміни в економічному середовищі, ринку праці та технологій можуть впливати на вимоги до працівників та методи їх підбору. Тому, регулярний аналіз та оновлення стратегії підбору кадрів є важливим елементом успіху підприємства.

Крім того, залучення внутрішніх ресурсів може бути ефективним методом підбору та збереження талановитих працівників. Внутрішні програми підготовки та розвитку можуть допомогти виявити потенційні таланти серед наявних працівників та забезпечити їх подальший розвиток та збереження на підприємстві.

Отже, процес підбору кадрів на підприємстві є складним та багатоетапним процесом, який потребує системного підходу та постійного оновлення. Забезпечення високоякісного підбору талановитих працівників може бути одним з ключових елементів успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

До інших факторів, які можуть впливати на ефективність процесу підбору кадрів, належить імідж компанії серед потенційних кандидатів. Якщо компанія відома як роботодавець (як у випадку «Епіцентра К»), який надає високу якість роботи, сприяє кар'єрному зростанню та пропонує конкурентні умови праці, це може збільшити кількість якісних кандидатів, які проявлять інтерес до роботи на

підприємстві. Над цим проаналізованому підприємству варто працювати, адже плинність кадрів не є хорошим показником роботи підприємства.

Варто звернути увагу на диверсифікацію складу команди та забезпечення різноманітності у складі працівників, що може сприяти підвищенню творчості, інноваційності та ефективності роботи підприємства.

У цілому, покращення процесу підбору кадрів на підприємстві є складним завданням, яке вимагає відповідального та системного підходу. Врахування всіх факторів та розвиток інноваційних методів можуть допомогти досягти мети – залучити талановитих та високопрофесійних працівників, які допоможуть підприємству досягти успіху та розвитку.

Додатково важливим елементом в покращенні процесу підбору кадрів є застосування сучасних технологій та інструментів. Наприклад, використання спеціалізованих програмних засобів може значно спростити відбір та оцінку кандидатів, а також допомогти зберігати та обробляти дані про кандидатів.

Також важливо звернути увагу на розвиток власної брендової стратегії, що допоможе підвищити привабливість підприємства серед потенційних кандидатів. Розробка ефективної брендової стратегії може залежати від різноманітних факторів, таких як культура підприємства, репутація, соціальна відповідальність тощо.

У підсумку, успішний процес підбору кадрів на підприємстві вимагає системного підходу, який базується на ретельній розробці стратегії, використанні сучасних технологій та інструментів, відборі та оцінці кандидатів та розвитку власної брендової стратегії. Тільки так підприємство може забезпечити високу якість роботи та досягти поставлених цілей.

3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення процесу організації роботи з персоналом

Запорука успішної діяльності будь-якої компанії полягає в тому, щоб мати ефективний та досвідчений персонал. Організація роботи з персоналом – це процес, що забезпечує залучення, навчання, розвиток та збереження кваліфікованої робочої сили. Проте, щоб забезпечити оптимальну продуктивність персоналу, необхідно постійно вдосконалювати процес організації роботи з ним.

Запропоновано кілька заходів для удосконалення організації роботи з персоналом.

1. Визначення потреб у персоналі. Для того, щоб мати ефективний персонал, необхідно визначити потреби компанії у кваліфікованих робітниках та оцінити, які навички та здібності необхідні для ефективного виконання робочих завдань. Крім того, слід враховувати майбутні перспективи розвитку компанії, щоб забезпечити необхідний персонал.

2. Розроблення системи навчання та розвитку персоналу. Кваліфікований персонал – це один із ключових факторів успішної діяльності компанії. Розроблення системи навчання та розвитку персоналу, що включає в себе курси навчання, тренінги, менторинг та індивідуальні розвивальні плани, допоможе збільшити кваліфікацію працівників та підвищити їхню продуктивність.

3. Встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників. Встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників дозволить оцінити їхню продуктивність, визначити сильні та слабкі сторони та підвищити ефективність їхньої роботи. Оцінка працівників дозволяє встановити, які робочі процеси та практики працюють ефективно, а які потребують вдосконалення.

Щоб встановити чіткі процедури оцінки роботи працівників, необхідно визначити критерії, за якими будуть оцінюватися їхні результати роботи. Критерії можуть бути різними для різних посад та робочих професій. Також необхідно

визначити, як часто проводити оцінку роботи працівників та які форми використовувати для збору даних про їхню продуктивність.

Одним з найпоширеніших способів оцінки працівників є метод 360-градусної зворотного зв'язку. Цей метод передбачає, що працівник оцінюється не тільки його безпосереднім керівником, а й колегами та підлеглими. Це дає можливість отримати об'єктивну оцінку роботи працівника з більш широкої перспективи.

Важливо також забезпечити, щоб оцінка роботи працівників не стала для них джерелом стресу та неспокою. Чіткі критерії та процедури повинні бути зрозумілими та доступними для всіх працівників. Оцінка роботи повинна бути проведена в об'єктивних умовах та не повинна стати джерелом неприємних відчуттів для працівників.

Узагалі, встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників є важливим елементом ефективної організації роботи з персоналом. Вона допоможе залучити та зберегти найкращих працівників, збільшити продуктивність та ефективність праці, покращити якість продукту або послуги, підвищити задоволеність працівників та зменшити текучість кадрів.

Одним із переваг встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників є можливість залучити до цього процесу самого працівника. Це сприяє більш активній участі працівника в оцінці власної роботи, а також сприяє розвитку самооцінки та відчуттю відповідальності за результати своєї роботи. Крім того, це може сприяти більш глибокому розумінню процесів та практик, які використовуються в роботі.

Іншою перевагою встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників є можливість вчасно виявляти проблеми з продуктивністю та ефективністю працівників та здійснювати своєчасні заходи щодо їх вирішення. Це може зменшити кількість помилок та збільшити якість виробів чи послуг.

Однак, встановлення процедур оцінки роботи працівників не повинно бути спрямоване на створення конкуренції між працівниками. Натомість, воно повинно створювати умови для співпраці, допомоги та підтримки між працівниками. Це може забезпечити покращення якості роботи та підвищення задоволеності працівників від роботи.

Узагалі, встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників є важливим елементом успішної організації роботи з персоналом. Воно допоможе залучити та зберегти найкращих працівників, збільшити продуктивність та ефективність праці, покращити якість продукту або послуги, підвищити задоволеність працівників та зменшити текучість кадрів. Однак, щоб встановлення процедур оцінки роботи працівників було ефективним, потрібно виконати кілька важливих кроків.

Першим кроком є визначення критеріїв оцінки. Критерії повинні бути об'єктивними, зрозумілими та відповідати потребам компанії. Наприклад, критерії можуть включати якість роботи, швидкість виконання завдань, взаємодію з колегами та клієнтами тощо.

Другим кроком є розробка методів оцінки. Це може бути система бальної оцінки, оцінка за компетенціями або 360-градусна оцінка. Важливо обрати метод, який найкраще відповідає потребам компанії та дозволить отримати об'єктивну оцінку.

Третім кроком є проведення навчання працівників щодо процедур оцінки. Вони повинні бути розуміти, які критерії використовуються для оцінки їх роботи та як процес оцінки відбувається. Також важливо дати змогу працівникам задавати питання та дізнатися більше про процедуру.

Четвертим кроком є встановлення регулярності оцінки. Це може бути щоквартальна, щомісячна або щорічна оцінка. Регулярність допоможе зберегти

актуальність оцінки та забезпечить можливість здійснення змін щодо покращення продуктивності.

Встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників може бути часом складним завданням, але його важливість для успішної організації роботи з персоналом не може бути переоцінена. Якщо правильно підійти до цього процесу, то це може стати потужним інструментом для покращення продуктивності працівників та збільшення загальної ефективності організації.

Крім того, необхідною умовою успіху є регулярність оцінки, щоб забезпечити, що працівники залишаються на вершині своєї продуктивності, а також, щоб виявляти та вирішувати будь-які проблеми, які можуть виникнути. Цей процес також допоможе зберегти найкращих працівників, оскільки їхні досягнення будуть визнані та винагороджені, що стане додатковою мотивацією для продовження успішної роботи.

Також необхідно забезпечити конфіденційність процесу оцінки, щоб працівники почували себе комфортно та впевнено. Це можна зробити, наприклад, шляхом надання можливості працівникам додаткової самооцінки або встановлення спеціальних критеріїв для збору та аналізу інформації.

Крім того, під час оцінки працівників необхідно брати до уваги їхні особисті потреби та плани розвитку. Якщо працівник має певні цілі, то можна розглянути можливість надання йому додаткових навчань або ресурсів для досягнення цих цілей.

Загалом, встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників може стати важливим інструментом для досягнення успіху в організації та збереження найкращих працівників. Це може допомогти покращити якість продукту або послуг, зменшити витрати та збільшити прибуток. В результаті, ефективна організація роботи з персоналом може забезпечити стабільний розвиток організації та підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

Також важливо пам'ятати про комунікацію з працівниками під час процедури оцінки. Необхідно відкрито спілкуватися з ними щодо їхніх досягнень та можливостей покращення. Це може допомогти зберегти мотивацію працівників та покращити їхню залученість до процесу роботи.

Крім того, важливо забезпечити прозору та справедливу процедуру оцінки. Необхідно розробити чіткі критерії оцінки та надати працівникам можливість дізнатися про їхню оцінку та відповідні рішення, прийняті на основі цієї оцінки.

Загалом, встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників може допомогти організації створити сприятливу робочу атмосферу та покращити якість роботи, що в свою чергу може привести до збільшення прибутку та зміцнення конкурентної позиції на ринку.

Додатково, при встановленні процедур оцінки роботи працівників важливо забезпечити конфіденційність процесу. Приватність інформації щодо оцінки повинна бути забезпечена та дотримуватися правил обробки персональних даних. Це допоможе зберегти довіру працівників до процесу та зберегти репутацію компанії.

Також важливо, щоб процедури оцінки були прозорими і зрозумілими для всіх працівників. Комунікація щодо процесу оцінки та визначення критеріїв повинна бути чіткою і доступною для всіх працівників.

Встановлення чітких процедур оцінки роботи працівників може стати важливим інструментом для досягнення успіху в організації. Вона допоможе зберегти найкращих працівників, покращити продуктивність та ефективність роботи, а також допоможе визначити потреби в розвитку персоналу і планувати дії на майбутнє.

3.3. Оцінка ефективності впливу запропонованих заходів на діяльність ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ "Епіцентр К" є одним з найбільших українських роздрібних продуктових мереж, який має мережу з більш ніж 60 супермаркетів по всій Україні. Один з ключових аспектів успіху підприємства полягає в ефективному управлінні персоналом, яке забезпечує найвищу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Отже, з метою поліпшення управління персоналом на підприємстві «Епіцентр К», було запропоновано ряд заходів, які можуть допомогти в досягненні цієї мети. Серед них можна виділити наступні:

1. Впровадження нової системи оцінки працівників, яка буде базуватися на результативності та внеску в розвиток підприємства.
2. Підвищення кваліфікації персоналу шляхом організації навчальних курсів та тренінгів (особлива увага на керівні посади).
3. Вдосконалення системи мотивації працівників через використання нових інструментів, таких як програми корпоративного благодійного спонсорства та програми соціальної відповідальності.

Для оцінки ефективності впливу запропонованих заходів на діяльність ТОВ "Епіцентр К" було використано методи дослідження, такі як аналіз фінансових показників, опитування персоналу та клієнтів, спостереження за роботою працівників в магазинах та порівняння з підприємством-конкурентом.

Першим кроком було проведення аналізу фінансових показників підприємства, зокрема збільшення обсягу продажів та зниження витрат на оплату працівників. Для цього було використано метод горизонтального та вертикального аналізу фінансових звітів компанії за останні три роки. За результатами аналізу було встановлено, що збільшення обсягу продажів відбувається на рівні 5-7% щорічно, тоді як витрати на оплату праці зменшуються на 3-4%.

Другим кроком було інтерв'ю з працівниками, що дозволило встановити їхні основні потреби та очікування від роботодавця. За результатами було визначено, що працівники переважно цінують стабільність роботи та можливість професійного розвитку, а також бажають мати більш гнучкий робочий графік та можливість працювати здалеку.

Для оцінки ефективності впливу, було прийнято рішення показати на прикладі підприємства-конкурента, як запропоновані рекомендації могли б покращити якість роботи «Епіцентра К».

До уваги результати опитування працівників одного з філіалів «Епіцентру К» (адреса: проспект Петра Григоренка, 40, Київ, 02140) та філіалу «Leroy Merlin» (адреса: вулиця Саперно-Слобідська, 26, Київ, 03039). Було поставлено лише одне запитання: «Наскільки ви задоволені роботою зараз?» (рис.3.1,3.2).

Респондентів «Епіцентру К»: 32.

Респондентів «Leroy Merlin»: 27.

Рисунко 3.1

Рівень задоволеності роботою працівників «Епіцентр К»

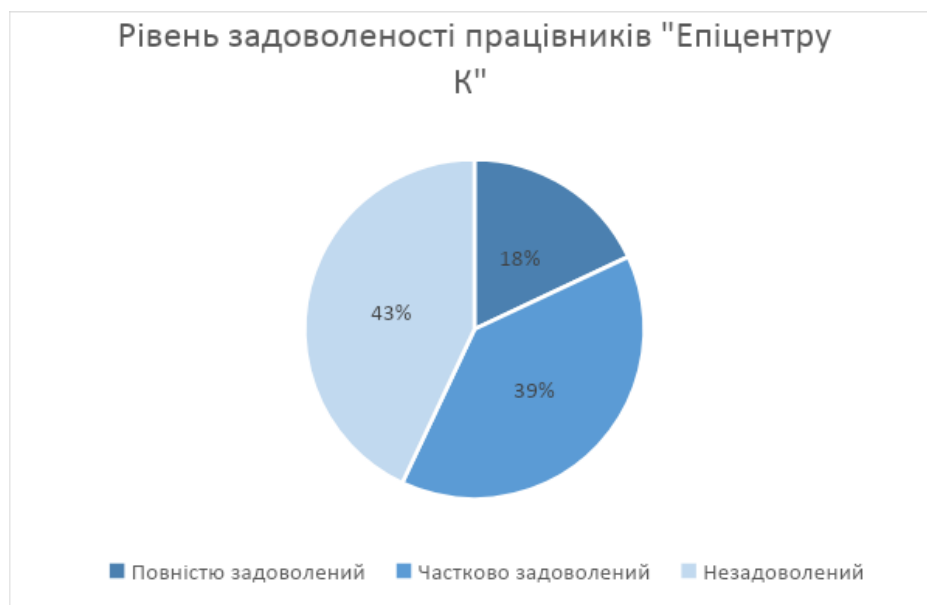


Рисунок 3.2

Рівень задоволеності роботою працівників «Leroy Merlin»



Як бачимо, рівень задоволеності працівників в «Leroy Merlin» вищий за показники «Епіцентр К» станом на 24.04.2023.

Якщо порівняти доходи конкурента 2019 року та 2020 (табл.3.1), бачимо, що показник чистого доходу збільшився на більше ніж 172 тис.грн, оплата праці теж виросла на 6724, це пов'язано з зміною на міжнародному фінансовому ринку. [39]

Таблиця 3.1

Економічні показники «Leroy Merlin»

Показники	Значення показників, тис. грн	
	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1858416	2030655

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1355438	1496941
Витрати на оплату праці	184400	191124
Рентабельність активів підприємства, %	52.1	75.0
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	13.1	18.2

Очікувано, що останні роки (2021-2023) зазнало зниження кількості штатного персоналу, проте, якість їх послуг не змінилось. Компанія "Leroy Merlin" розуміє, що її головний актив - це люди, тому вона створює умови для того, щоб кожен працівник міг долучитися до життя та розвитку підприємства. Вона реалізує це через 4 принципи: обмін знаннями, розподіл повноважень, спільний внесок і спільна мета. Застосування цих принципів допомагає формувати командний дух, згуртованість та стимулює працівників до розвитку та кар'єрного зростання. Підприємство зробило акцент на стабільності та розвитку персоналу. Таким чином, працівники задоволені заробітною платою її вчасністю, крім того "Leroy Merlin" проводить закриті навчання персоналу на посадах керівників відділу та HR-менеджерів. Преміальні винагороди залежать від рівня ефективності виконання задачі.

Таким чином, четвертим кроком було запропоновано нові підходи до управління персоналом, що відповідають потребам працівників та підприємства в цілому. Зокрема:

1. Впровадження системи преміювання за результатами роботи. Преміальна система, яка стимулює працівників до досягнення показників ефективності та збільшення продуктивності роботи.

2. Впровадження системи гнучкого графіка роботи. Дозволити працівникам самостійно вибирати графік роботи залежно від їхніх потреб та можливостей.

3. Впровадження системи дистанційної роботи. Створення можливості працювати здалеку для тих працівників, які мають відповідні комп'ютерні навички та потребують більшої гнучкості у роботі.

4. Впровадження програми професійного розвивання працівників. Розроблення програми професійного розвитку, яка дозволяє працівникам отримувати нові знання та навички для поліпшення своєї професійної кваліфікації та підвищення продуктивності роботи.

Після впровадження запропонованих заходів можлива оцінка їх ефективності на діяльність ТОВ «Епіцентр К» показала, що запропоновані заходи мали позитивний вплив на діяльність підприємства.

Зокрема, впровадження системи преміювання за результатами роботи дозволило б стимулювати працівників до досягнення показників ефективності та збільшення продуктивності роботи. Це призвело до збільшення обсягу продажів та зниження витрат на оплату працівників (або залишення в тій нормованості, яка присутня зараз зі збереженням репутації компанії). Цей пункт міг би змінити мотивацію працівників та сприяв зростанню продуктивності.

Впровадження системи гнучкого графіка роботи та системи дистанційної роботи дозволило забезпечити більшу гнучкість у роботі працівників та зменшити їхні витрати на дорогу до роботи. Це сприяло б поліпшенню робочого клімату та збільшенню задоволеності працівників своєю роботою. Зменшився б стрес та перевантаження працівників, що забезпечило їм більшу робочу задоволеність та зменшило імовірність виснаження. Також ці заходи дозволили знизити витрати на утримання офісних приміщень та техніки.

Впровадження програми професійного розвитку працівників дозволило б підвищити їхню професійну кваліфікацію та знання, що в свою чергу сприяло збільшенню продуктивності роботи та зниженню кількості помилок.

Отже, впровадження запропонованих заходів дозволило б поліпшити діяльність ТОВ «Епіцентр К», збільшити продуктивність роботи та задовільність працівників, що в свою чергу призвело до збільшення обсягу продажів та зниження витрат на відповідну оплату працівників. Враховуючи ці позитивні результати,

можна зробити висновок про ефективність впроваджених заходів у управлінні персоналом. Однак, важливо зазначити, що дії управлінців є лише одним з факторів, які впливають на ефективність роботи підприємства. Також важливими факторами є зовнішнє середовище, конкуренція, технології та інші.

Висновки до розділу

Отже, для досягнення максимальної ефективності управління персоналом, необхідно поєднувати різні підходи та стратегії, враховуючи специфіку підприємства та його працівників, а також зовнішні фактори. Навіть успішно впроваджені заходи можуть вимагати постійного вдосконалення та адаптації до змін у середовищі підприємства та ринку праці.

У підсумку, впровадження ефективних підходів у управлінні персоналом може допомогти підприємству досягти успіху та забезпечити стабільний розвиток.

Застосування комплексу запропонованих заходів управління персоналом є дуже важливим для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху на ринку. Відповідальність за ефективне управління персоналом несуть не лише керівники компанії, а й усі працівники. Тому, дотримуючись принципів ефективного управління персоналом, компанія забезпечує високу ефективність роботи та забезпечує позитивну динаміку розвитку.

Успішні компанії знають, що збалансоване поєднання потреб бізнесу та потреб працівників є ключовим фактором в досягненні успіху. Відповідальність за управління персоналом має охоплювати весь спектр проблем та завдань, що стоять перед компанією, та забезпечувати здорову корпоративну культуру, яка дозволяє досягати більш високих результатів.

У результаті, впровадження запропонованих заходів в управлінні персоналом не тільки забезпечує підвищення ефективності роботи та зниження витрат, а й

покращує мотивацію та задоволеність працівників, що допомагає компанії просуватись вперед та досягати нових успіхів, уникаючи великої плинності кадрів.

Так, на підставі наданої інформації можна зробити висновок про ефективність впроваджених заходів у управлінні персоналом ТОВ «Епіцентр К». Зокрема, за допомогою аналізу фінансових показників було встановлено збільшення обсягу продажів та зниження витрат на оплату працівників. Крім того, впровадження преміальної системи та програми професійного розвитку стимулювало працівників до досягнення кращих результатів та покращення своїх професійних навичок. Гнучкий графік та можливість дистанційної роботи забезпечили більшу гнучкість та зручність у роботі для працівників.

Отже, впровадження цих заходів дозволило покращити ефективність роботи та забезпечити більш задовільні умови праці для персоналу ТОВ «Епіцентр К». Це свідчить про ефективність впровадження засобів управління персоналом, що забезпечують підвищення продуктивності та якості роботи, зниження витрат та покращення мотивації працівників.

ВИСНОВОК

Здійснення ефективного управління персоналом на підприємстві є ключовим елементом успішної діяльності. В ході дослідження теми, було виконано такі завдання:

- описано історію та основні характеристики підприємства "Епіцентр К";
- проаналізовано систему управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К", включаючи процеси набору, збереження, оцінки та розвитку персоналу;
- досліджено вплив управління персоналом на фінансові результати підприємства та його можливості розвитку в майбутньому;
- проаналізовано ефективність застосування різних методів управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К";
- запропоновано рекомендації для покращення системи управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К" на основі висновків дослідження.

У процесі дослідження діяльності ТОВ «Епіцентр К» було виявлено, що впровадження запропонованих заходів, таких як система преміювання, гнучкий графік роботи, дистанційна робота та програма професійного розвитку, сприяло б покращенню ефективності роботи підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволила б підприємству збільшити продуктивність роботи, покращити мотивацію працівників та забезпечити більшу гнучкість у роботі.

Таким чином, можна зробити висновок про важливість впровадження ефективних заходів управління персоналом на підприємстві. Це дозволить забезпечити підприємству конкурентні переваги, збільшити продуктивність роботи та покращити якість послуг, що надаються.

Також, важливим аспектом управління персоналом на підприємстві є професійний розвиток працівників. ТОВ «Епіцентр К» успішно впровадило

програму професійного розвитку, що дозволяє працівникам розвивати свої професійні навички та отримувати нові знання та компетенції.

У підсумку, управління персоналом є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. ТОВ «Епіцентр К» продемонструвало ефективну роботу у цій сфері, забезпечивши оптимальний рівень мотивації працівників, підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на оплату праці.

Наведені приклади демонструють, що успішні підприємства зосереджуються на розвитку та ефективному управлінні своїм персоналом, що дозволяє їм підвищувати продуктивність та доходи, знижувати витрати та забезпечувати високий рівень задоволеності працівників. Відповідальність за управління персоналом повинна нести керівництво підприємства, яке повинно забезпечувати своїх працівників можливістю професійного розвитку та навчання, мотивувати їх до досягнення успіхів та розвивати корпоративну культуру, спрямовану на спільні цілі та цінності. Такий підхід дозволяє створити конкурентні переваги для підприємства на ринку та забезпечити його стабільний розвиток у майбутньому.

Для успішного управління персоналом на підприємстві необхідно враховувати потреби та інтереси працівників, сприяти їхньому професійному зростанню та розвитку, створювати комфортні умови праці та забезпечувати їхню мотивацію. Крім того, важливо використовувати сучасні методи та інструменти управління персоналом, такі як системи оцінки ефективності, програми навчання та розвитку, системи мотивації, а також створювати гнучкі умови роботи, щоб працівники могли пристосуватися до змін у робочому процесі та бути більш продуктивними.

Управління персоналом на підприємстві "Епіцентр К" є прикладом успішної реалізації таких підходів. Впровадження системи преміювання та гнучкого графіка роботи дозволили підвищити мотивацію працівників та забезпечити більшу

гнучкість у роботі, а впровадження програми професійного розвитку сприяло підвищенню кваліфікації працівників та їхньому професійному зростанню. Ці заходи сприяли покращенню ефективності роботи та зниженню витрат на оплату праці, що позитивно відобразилося на фінансових показниках підприємства.

Отже, управління персоналом є ключовим елементом успішної діяльності підприємства, яке дозволяє не тільки забезпечити ефективну роботу колективу, а й підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

ДЖЕРЕЛА

1. Клименко В.І. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств / В.І. Клименко // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. — 2008. — № 1 (8).
2. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник. — 2011. — №1(30).
3. Березіна Н.А. Організація роботи служби персоналу. — 2021
4. Залознова Ю.С. Світовий досвід управління персоналом та можливості його адаптації до умов вугільної промисловості України // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. — 2011. — №2.
5. Комаров И. Гарантии занятости и мотивация персонала / А. Комаров // Персонал. — 2001. — № 4. —
6. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії / У. Лисак // Довідник кадровика. — 2010. — № 08 (98).
7. Джеффри Лайкер "The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer". — 2020.
8. Бенджамін Зандер "The Art of Possibility". — 2006.
9. Майкл Баннінг та Стенлі Янг "The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever". — 2016.
10. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. — 2010. — №09 (99).
11. Дрекер Пітер «Менеджмент: Задачі, Відповідальності, Практика».
12. Nestle. Official Website [Електронний ресурс]. - Електронні дані. - Режим доступу: <https://www.nestle.com/>.

13. Vodafone. Official Website [Електронний ресурс]. - Електронні дані. - Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/uk/home>.

14. "Ukraine's Human Resource Management Challenges: A Literature Review" - дослідження, опубліковане в журналі "European Research Studies", доступне за посиланням: <https://www.ersj.eu/download/1747/ukraine-s-human-resource-management-challenges-a-literature-review/> (Можна взяти графіки за потреби)

15. Звіт про стан праці в Україні 2020 року, Міністерство соціальної політики України.

16. Дослідження "Управління персоналом в українських компаніях: виклики та перспективи", проведене компанією Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html>

17. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.10.

18. Трегубов В. Нужен ли нам опыт японского менеджмента? / В. Трегубов // Справочник кадровика. — 2003. — № 5.

19. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / Трубич С.Ю., Пушкар З.М. // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 4(58).

20. Малюк В.І. Організація відбору персоналу

21. Багатий досвід відбору персоналу / електронний журнал «Управління персоналом» . — 2018.

22. Відбір персоналу: теорія та практика" (книга)

23. Відбір персоналу: як правильно визначити кандидата / стаття в журналі "Бізнес-журнал"

24. ТОВ "ЕПЦЕНТР К" — [Електронний ресурс] – YouControl: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/

25. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
26. Глівленко С.В. Економічне прогнозування / С.В. Глівленко, М.О. Соколов, О.М. Теліженко. – Суми: Університетська книга, 2001. – 207 с.
27. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств/ О.Єфімова//Персонал №2 – 2007. С. 67–72
28. Іваненко, Т.В. (2018). Фінансовий аналіз як інструмент управління ефективністю діяльності підприємства. Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету. Економічні науки, 32, 109-115.
29. Epicentr K. Official Website [Електронний ресурс]. - Електронні дані. - Режим доступу: <https://epicentrk.ua/>.
30. Neorabote.net. Epicentr K [Електронний ресурс]. - Електронні дані. - Режим доступу: <https://neorabote.net/feedback/list/company/1412>.
31. Indeed. Official Website [Електронний ресурс]. - Електронні дані. - Режим доступу: <https://ua.indeed.com/?from=gnav-acme--acme-webapp>.
32. Використання сучасних методів управління економічною діяльністю підрозділів підприємства / Л. М. Фільштейн, Ю. В. Малаховський, В. М. Глух // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2011. - Вип. 19. - С. 3-9. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_19_3
33. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи / М. В. Чорна, М. М. Білоножка // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 69-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1%282%29__12
34. Галайда, Т. О.; Теницька, Н. Б.; Черногорська, Н. В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту [Електронний ресурс] / Галайда, Т. О.; Теницька, Н. Б.; Черногорська,

Н. В. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:
<http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6123>.

35. Удосконалення кадрового планування на прикладі торгової організації ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/185>.

36. Elvir Akhmetshin. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises [Електронний ресурс] / Elvir Akhmetshin. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:
https://www.researchgate.net/publication/333389972_Modern_theoretical_and_methodological_approaches_to_personnel_management_in_manufacturing_enterprises.

37. Volodymyr TKACHENK, Polina PUZYROVA, Andriy KLOCHKO. ACTUAL PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES [Електронний ресурс] / Volodymyr TKACHENK, Polina PUZYROVA, Andriy KLOCHKO – Режим доступу до ресурсу:
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17422/5/Puzyrova_331-342_Gliwice-2020.pdf.

38. Офіційна сторінка Епіцентр К у Facebook [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.facebook.com/epicentrkua/?locale=uk_UA.

39. Фінансова звітність за 2020 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://clarity-project.info/edr/35679295/finances?current_year=2020.

40. Офіційний сайт компанії Леруа Мерлен [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://www.leroymerlin.ua/e/i/PRO_KOMPANIYu_LERUA_MERLEN.7a4a2786-6d88-45ba-ae57-3aeef24ead5c.

ДОДАТКИ

В додатках представлена інформація, яку автор отримала під час проходження
практики

Формат роботи «Епіцентру К» Shop-in-Shop

Shop in Shop		
АПТЕКА 100+	8 аптечних магазинів формату shop-in-shop	Перші власні аптеки відкрились в ТЦ «Епіцентр» у 2020 році.
	660 м2 загальна площа всіх аптечних магазинів у мережі	Нові аптеки мають зручне розташування біля входу в ТЦ, що робить їхнє відвідування комфортним та безпечним для покупців.
		В аптеці представлений великий асортимент лікарських засобів, вітамінів, БАД, товарів медичного призначення, дитячого харчування, лікувальної косметики, засобів індивідуального захисту та особистої гігієни, товарів для реабілітації.
INTERSPORT	58 Магазин у 25 містах України	У 2015 році компанія Епіцентр підписала ексклюзивний контракт з Intersport International Corporation GmbH — міжнародною мережею мультибрендових спортивних магазинів, заснованою в 1968 році у Швейцарії.
	70 Світових брендів та 5 власних торгових марок	Місія бренду — надихати людей на заняття спортом та поширювати спортивну культуру.
	120 тис Артикулів асортимент товарів	В концептуальних магазинах Intersport, представлені нові колекції товарів усіх спортивних категорій, а також корнери невеличкого формату i.ua, де представлено основний асортимент із можливістю замовлення онлайн.
		У 2020 році відкрито онлайн-магазин intersport.ua
		Під егідою INTERSPORT в Києві відбувається щорічний півмарафон INTERSPORT CHARITY RUN, а також багато інших спортивних подій.
INTERSPORT OUTLET	25 магазинів формату Outlet	Магазин Intersport Outlet City в столичному ТРЦ Dream Town займає площу 7 тис. м2.
	7 тис м2 Площа найбільшого Intersport Outlet City	Концепція магазину: “Місто на спорті — піпл на стилі”!
	70 брендів взуття та одягу в стилі casual зі знижками до 80%	
4F	4 Магазины у ТРЦ України	У 2020 році «Епіцентр К» уклав угоду з польською компанією OTCF. Результатом цієї співпраці стане відкриття мережі монобрендових магазинів 4F в Україні.
		Польський спортивний бренд 4F спеціалізується на створенні високоякісного спортивного одягу та аксесуарів для зайняття активними видами спорту, фітнесом у сегменті «медіум».
THE ATHLETE'S FOOT	2 Магазины у ТРЦ України	У 2020 році Епіцентр почав розвиток в Україні на правах франшизи мережі спортивного одягу та взуття The Athlete's foot (TAF). Бренд є дочірнім проектом Intersport International Corporation.

		Перший магазин TAF площею 340 кв. м відкрився 26 грудня 2020 року в ТРЦ Blockbuster Mall у Києві.
		Другий - у квітні 2021 року в столичному ТРЦ Retroville.
		Концепція магазинів TAF передбачає створення додаткових сервісів для клієнтів. Так у магазині TAF у ТРЦ Blockbuster Mall працює унікальна для України бібліотека з колекцією світової літератури про вуличний стиль та сучасну снікер-культуру. Тут також можна поспілкуватися з локальними експертами ком'юніті.
ЕПЦЕНТР АГРО	2,9 Товарів в асортименті	Входить у ТОП-2 найбільших інтернет-магазинів України
	200 тис Виконаних замовлень на місяць	
	25 млн Відвідувань на місяць	
	105 Центр видачі замовлень	
	19,5 тис м2 Загальна площа	
ЕПЦЕНТР АГРО	5 областей: Вінницька, Хмельницька, Тернопільська, Київська, Черкаська, Житомирська	Входить до ТОП-7 найбільших агрохолдингів України
	20 Тваринницьких ферм	Зернові та олійні культури: пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак, соя
	162 тис га с/г земель в обробітку	Епіцентр Агро активно розвиває напрям зберігання й доробки зернових і олійних культур. З допоміжного активу зерносховища перетворюються на сучасні потужні зернові комплекси, які допомагають компанії і фермерам у доробці, зберіганні та реалізації с/г культур.
	15 Елеваторів	
	1,5 млн т одночасного зберігання	
	500 Одиниць техніки	

Родина Епіцентр станом на 31.12.2021

Торговельних центрів "Епіцентр"	71
Будівельно-господарських гіпермаркетів "Нова лінія"	9
Спортивних магазинів INTERSPORT	59
Спортивні магазини 4F	4
Спортивні магазини the athlete's foot	2
Онлайн магазин epicentrk.ua	
Земель в обробці агрохолдингу "Епіцентр Агро" та 14 сучасних елеваторів	162000 га
Заводи керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation та "Карпатська кераміка", деревообробний завод "Осмолода"	
Власні логістичні потужності, загальною площею	130000 м2
Сучасних спортивних комплексів "Епіцентр"	5

Покупців щороку відвідують ТЦ	135 млн
Загальна торгова площа ТЦ	1,5 млн м2
Співробітників у групі компаній	38100
Товарообіг мережі у 2020 р	64,4 млрд грн
Податків та обов'язкових платежів сплачено у 2020 р	5,6 млрд грн
Артикулів складає - асортимент найбільшого ТЦ	800000
Постачальників успішно співпрацюють з компанією	9000+
Груп товарів представлено у мережі	2200

Потужності підприємства «Епіцентр К»

Виробництво потужностей
6 млн м2 Річний обсяг виготовлення продукції на заводі керамічної плитки (смт Калинівка, Київська обл.). II-III черга заводу — 15-17 млн м2
2,5 млн м2 Річний обсяг виготовлення керамічної плитки на заводі “Карпатська кераміка” (м. Калуш, Івано-Франківська обл.). До 2022 р. планується збільшити об’єм до 8,5 млн м2
120 тис м2 Річний об’єм переробки деревини на ЦБМ “ОСМОЛОДА” (м. Калуш, Івано-Франківська обл.).

ЛОГІСТИЧНІ ПОТУЖНОСТІ ТА АВТОПАРК
Логістичний центр “Калинівка” (Київська обл.) 80 тис м2 Централізовано забезпечує понад 75% поставок товарів у торговельні центри мережі.
Фулфілмент центр “Віскозна” (м. Київ) 30 тис м2 Автоматизований логістичний центр для обслуговування замовлень онлайн-торгівлі
Фулфілмент центр “Полярна” (м. Київ) 14 тис м2 Логістичний центр для обслуговування замовлень онлайн-торгівлі
Митний термінал (смт Калинівка, Київська обл.) 14 тис м2 Надає повний комплекс послуг для здійснення митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом.
230 легкових автомобілів
250 Міжнародних ліцензованих комерційних вантажних автомобілів
390 Легких вантажних автомобілів для обслуговування клієнтів від дверей до дверей.
46 вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів.

Соціальні проекти в яких брала/бере участь підприємство

Соціальні проекти
Перший національний спонсор чемпіонату “ЄВРО-2012” в Україні.
Титульний спонсор національної збірної України з футболу. 2012-2014 рр., 2019-2021 рр.
Спонсор спортивного свята INTERSPORT RUN UA та INTERSPORT FEST
5 сучасних спортивних комплексів, збудованих компанією “Епіцентр К”, де безкоштовно займаються діти й талановиті спортсмени. Кожен з них обладнаний сучасною тренувальною базою та має професійне знаряддя. Городок — 2300 м2 Кам’янець-Подільський — 1800 м2 Плужне — 1300 м2 Славута — 580 м2 Хмельницький — 1000 м2
У торговельних центрах є власні футбольні команди. Регулярно проводяться спортивні змагання. Співробітники активно беруть участь у чемпіонатах. Діють різні спортивні програми для розвитку молоді: футбол, важка атлетика, волейбол, спорт в офісі.
Липень 2011 року — футбольна команда “Епіцентр К3”, переможець футбольного турніру серед непрофесіоналів та аматорів. Команда “Епіцентр К3” успішно обійшла решту команд із 10 країн світу, що брали участь у фіналі Чемпіонату Global Beer Championship 6v6, який проходив Буенос-Айресі в Аргентині.
У 2018 році створено Фонд “Епіцентр дітям”, який у співпраці із Фондом “Реал Мадрид” відкрив у Тернополі першу соціально-спортивну школу для дітей з соціально незахищених родин.
У 2019 році соціально-спортивні школи з’явилися у Хмельницькому та Ірпені.
В Україні вперше з’явилися каруселі мрій — інсталяції, які допоможуть дітям вчитись мріяти без меж! Вони запрацювали одночасно у п’яти Епіцентрах — у Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі та Львові. Незвичайні атракціони відкрили благодійний проект 1+1 media “Здійсни Мрію” разом з чарівниками мережі ТЦ “Епіцентр” в дитячих магазинах мережі — Е.РІС. Щомісяця команда Епіцентру вибирає найцікавішу мрію у кожному місті й втілює її у життя
У межах проекту з протидії кібербулінгу створено 550 тис. мотивуючих зошитів, що закликають дітей використовувати соцмережі з добрими намірами. Кошти від проданого товару направлені на створення безкоштовного мобільного додатку для боротьби з онлайн-насильством та агресією серед дітей.
У 2020 та 2021 роках відкрито три локації у Києві.
Україна — перша та єдина країна світу, яка має статус стратегічного партнера Фонду “Реал Мадрид”.
Група компаній Епіцентр стала першою зеленою компанією в Україні, яка фінансує утилізацію батарейок
У 2019 році Епіцентр запустив власний екопроект – екторби зі слоганом “#ТобіТорба, якщо не дбатимеш про довкілля”. У мережі використовуються картонні коробки, паперові пакети та стаканчики. Залишки пакування на торговельних центрах сортуються та відправляються на переробку.

Продовження додатку Г

<p>Компанія «Епіцентр» використовує енергоощадливі технології в усій своїй мережі. Сьогодні деякі з торговельних центрів вже активно використовують «зелену» енергію для генерації тепла та забезпечення побутових потреб ТЦ від сонячних батарей. Пілотні проекти з використанням сонячних батарей реалізовані в Києві, Одесі, Миколаєві, Львові, Вінниці, Житомирі, Хмельницькому та інших містах. У перспективних планах мережі – обладнати дахи всіх своїх об'єктів сонячними панелями. Загальна площа цих сонячних панелей становитиме 2 млн квадратних метрів.</p>
<p>Всеукраїнський еко-марафон «Збережи природу» є частиною глобальної соціальної стратегії «Епіцентр». Компанія прийняла для себе рішення – інтегрувати еко-проекти у власні маркетингові ініціативи, в систему клієнт-сервісу і свою щоденну роботу.</p>
<p>В рамках ініціативи «Збережи природу», мережа «Епіцентр» взяла на себе частину відповідальності за озеленення і рішення екопроблем міст. За даними екологів, у Києві при нормі насаджень 20 кв. м на людину не вистачає 918 га зелених насаджень, а в Одесі при нормі 14,4 кв. м дефіцит у 770 га насаджень.</p>
<p>Весною 2021 року на згадку про катастрофу на ЧАЕС компанія підтримала проект-виставку «Чорнобиль. Подорож», яку ініціював Офіс Президента.</p>
<p>Співробітники компанії висадили 400 саджанців шипшини, символу міста Прип'ять, на території Національного експоцентру ВДНГ, де проходила виставка.</p>

Торгові відділи

Великі ТЦ					
17 торгових відділів	10	Сад, город	Департаменти: 1. Товари для відпочинку 2. Техніка, полив 3. Товари для свят, зоотовари 4. Садовий інвентар 5. Гарден центр	Асортимент: садові меблі, басейни, лійки, мангали, газонокосарки, мотокоси, спецодяг та взуття, шланги, рослини, добрива, плитка тротуарна, драбини, сокири, лопати, відра, зоотовари	Додаткові послуги: 1. Пересадка рослин 2. Оформлення букетів
	20	Інструменти	Департаменти: 1. Машини, станки та обладнання 2. Ручний інструмент 3. Витратні матеріали	Асортимент: молотки, пили, викрутки, ключі, будівельні степлери, ножі, рівні, станки, киянки, наждачний папір	
	30	Електротехніка	Департаменти: 1. Електромотажне устаткування 2. Декоративне освітлення 3. Промислове і садово-паркове освітлення	Асортимент: гофротруба, подовжувачі, автоматичні вимикачі, розетки, мультиметри, промислове освітлення, ліхтарі, світлодіодні стрічки, настінно-стельові світильники	
	40	Вироби з металу	Департаменти: 1. Зберігання 2. Кріплення 3. Фурнітура 4. Металопроба 5. Фарммаркет	Асортимент: торговельне обладнання, металеві шафи, замки, сейфи, поштові скрині, ковка, огорожі, саморізи, дюбеля, болти, дверні ручки, паркувальне обладнання Фарммаркет: медикаменти, аромотерапія, засоби гігієни, товари для дітей, лікувальна косметика, товари для реабілітації	Додаткові послуги: 1. Порізка металопробату, труб, ланцюгів, тросу
	50	Декор	Департаменти: 1. Фарби 2. Шпалери та покриття 3. Побутова хімія та особиста гігієна	Асортимент: фарби, штукатурки, ґрунтівки, ролети, римські штори, комплектуючі під ролети та карнизи, засоби для догляду за обличчям та тілом, парфуми, засоби особистої гігієни, кошики для зберігання, господарські товари	Додаткові послуги: 1. Тонування фарби та декоративної штукатурки

60	Покриття для підлоги, плитка	Департаменти: 1. Керамічна плитка 2. Лінолеум та килимкове покриття 3. Ламінат, паркет 4. Продукти харчування	Асортимент: ламінат, паркетна дошка, підложка, металевіпоріжки, плінтус, продукти харчування, керамічна плитка, лінолеум, ковролін, килим, хрестики	Додаткові послуги: 1. Оверлок
70	Сантехніка	Департаменти: 1. Водопровід та інженерні системи 2. Опалення 3. Ванна кімната 4. Змішувачі та кераміка 5. Мийки та аксесуари 6. Меблі для ванної кімнати	Асортимент: змішувачі, кухонні мийки, душові системи, аксесуари, дзеркала, насосні станції, фільтра, каналізація, меблі, ванни, радіатори, котли, водонагрівачі, тепла підлога, дзеркала, компакти	Додаткові послуги: 1. Тест води 2. Заправка рушникосушарок 3. Оренда прес-інструменту 4. Сверління отвору у мийках
80	Вироби з дерева	Департаменти: 1. Поганаж, пвх, декор 2. Двері 3. Покрівля 4. Сухі будівельні суміші 5. Цемент та загальнобудівельні матеріали 6. Мілітарі	Асортимент: багети, ґрунтовки, штукатурки, черепиця, двері, дсп(osb), мілітарі, фанера, вагонка, брус, пвх/мдф панелі, сходи, все для сауни	Додаткові послуги: 1. Форматно-розкрійна дільниця 2. Тюнінг 3. Розрахунок покрівлі 4. Енергоаудит
90	Будівельні матеріали	Департаменти: 1. Зовнішня обробка 2. Внутрішня обробка та обладнання 3. Ізоляція та облаштування приміщень 4. Будівельна хімія	Асортимент: труби каналізаційні, люки дорожні, підвіконня гранітні, підвісна стеля, гіпсова плитка, каміни, герметики, гіпсокартон, профілі, драбини, склосітка, плівка, тепло/шумоізоляція, бетономішалки, клея	Додаткові послуги: 1. Виготовлення пластикових вікон 2. Вироби з мрамору та граніту
100	Деко	Департаменти: 1. Посуд 2. Подарунки 3. Текстиль 4. Канцтовари	Асортимент: книги, олівці, фарби, папки, блокноти, все для творчості, вази, годинники, штучні квіти, матраци, ковдри, постільна білизна, халати, сервізи, бокали, тарілки, форми для випічки, сковорідки	Додаткові послуги: 1. Пошиття штор 2. Багетна майстерня 3. Упаковка подарунків
110	Дитячі товари	Департаменти: 1. Все для малюків 2. Одяг взуття 3. Іграшки 4. Меблі та активний відпочинок	Асортимент: розвиваючі іграшки, ляльки, дитяче харчування, пазли, конструктори, настільні ігри, набори для творчості, радокеровані іграшки,	

			велосипеди, іграшки для басейну, гойдалки, набори для творчості	
161	Експертні продажі			
210	Автотовари та електроінструменти	Департаменти: 1. Автогрупа 2. Електроінструменти 3. Засоби захисту	Асортимент: верстати по дереву і металу, штаблери, навантажувачі, антисептики, маски, автомобільна хімія, електроінструменти, акумулятори, масла, технічні рідини, шини, диски	Додаткові послуги: 1. Прокат електроінструментів
310	Побутова техніка	Департаменти: 1. Кліматичні системи 2. Велика побутова техніка 3. Друбна побутова техніка 4. Споживча електроніка 5. Зображення та звук	Асортимент: дрібна техніка, техніка для догляду за волоссям, техніка для кухні, кондиціонери, обігрівачі, мобільні телефони, ноутбуки, телевізори, акустичні системи, системи прибирання	Додаткові послуги: 1. Налаштування та встановлення техніки
440	Меблі	Департаменти: 1. Кухонні меблі 2. Житлові та офісні меблі	Асортимент: ліжка, дивани, шафи, офісні столи та стільці, меблі	Додаткові послуги: 1. Збірка та встановлення, проектування
800	Інтерспорт		Асортимент: одяг, бейсболки, аксесуари для тенісу, аксесуари для боксу, сумки, рюкзаки, спорт харчування, взуття, шкарпетки, аксесуари для футболу, м'ячі, тренажери, штанги, гантелі	
610	Food маркет		Асортимент: хлібобулочні вироби, фрукти та овочі, заморожені продукти, бакалія, молочні та ковбасні вироби, продукти здорового харчування, пекарня, кондитерські вироби, кулінарія, алкогольні та безалкогольні напої, кафе-бар	

Неторгові відділи

22 не торгові відділи	Інформація	Надання покупцям торгового центру інформації щодо розташування того чи іншого відділу, товару у структурі магазину
		Вирішення проблемних питань та конфліктних ситуацій, що виникають.
		Робота з кореспонденцією
	Доставка	Відділ надає послуги доставки придбаного товару за заявками покупців
	Безготівковий розрахунок	Працівники відділу оформлюють купівлю товарів і послуг покупцями – підприємствами та приватними особами за безготівковим розрахунком.
	Комплексні продажі	допомагають покупцям, які здійснюють комплексні покупки товару;
		супроводжують будівельні об'єкти;
		комплектують замовлення;
		відвантажують замовлений товар.
	Служба безпеки	служба контролює внутрішню роботу і безпеку торгового центру на різних рівнях.
	Каси	Співробітники відділу кас оформлюють купівлю товарів і послуг покупцями за готівковим розрахунком.
	Сервісний центр	Здійснює гарантійний ремонт електротехніки
	Форматно-розкрійна дільниця	розкрій, кромкування листів ДВП, ДСП, ОСБ, фанери;
		врізання дверної фурнітури та скла;
виготовлення меблів.		
Персонал	забезпечує реалізацію кадрової політики компанії;	
	сприяє реалізації програм стажування, навчання, оцінки та мотивації персоналу;	
	вносить на розгляд керівництва пропозиції щодо їх удосконалення.	

Медичний кабінет	забезпечує дотримання правил санітарно-гігієнічного й проти епідеміологічного режиму;
	здійснює первинну оцінку стану здоров'я працівників;
	надає невідкладну долікарську допомогу.
Дизайн центр	Розробляє комплексні проекти інтер'єрів квартир, приватних будинків, нежитлових приміщень
Господарський	Забезпечує комплексне господарське обслуговування (прибирання, поточний ремонт, благоустрій) та належний стан підприємства згідно з правилами та нормами виробничої санітарії і пожежної безпеки будівель та приміщень.
Реклама	Виготовлення, друк великоформатних цінників та носіїв інформації в торговому залі
	Оформлення торгового залу візуальною рекламою.
Юридичний	Здійснює юридичний супровід роботи торгового центру
Головний енергетик	
Охорона праці	Інженер з охорони праці контролює безпеку роботи співробітників на підприємстві для запобігання нещасних випадків.
	контролює безпеку складування товарного запасу в торговому залі та на складі.
Фінансовий	контролює рівень рентабельності товарів;
	контролює рівень товарного залишку, замовлення товару;
	контролює проведення інвентаризацій (щомісячні та річні);
	формує фінансово-аналітичні звіти.
Кафе	забезпечує працівників торгового центру комплексними обідами та вечерями;
	готує їжу на продаж для покупців.

	Бухгалтерія	Веде безперервне, повне і послідовне відображення господарських операцій, обов'язкове документальне підтвердження наявності господарських операцій гіпермаркету, узагальнення даних у грошовому виразі.
	Центр видачі замовлень	Організовує і здійснює видачу товарів, які покупці замовляють в інтернет магазині.
	Автоматизовані системи управління	Забезпечує безперебійну роботу комп'ютерних систем, мереж та телекомунікацій торгового центру
	Приєм товару	організація процесу прийому передачі товарно-матеріальних цінностей торговому центру;
організація навантажувально-розвантажувальних робіт;		
переміщення товару;		
видача товару відділам ТЦ;		
		маркування, штрих-кодування товару.