



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»
Могильського Євгенія Богдановича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

(підпис)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Вербицька Галина Любомирівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

(підпис)

начальник відділу кадрів ТОВ «Епіцентр К»
Сидорак Орест Вікторович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Студента Могильського Є. Б. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Вербицька Г. Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

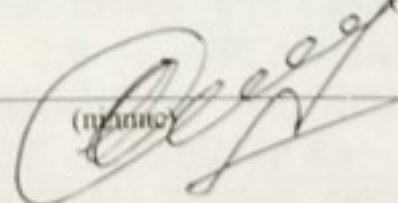
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Сидоренко С. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ Магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Яків М. Д.

«19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Могильському Євгенію Богдановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Керівник роботи:

Вербицька Галина Любомирівна,
кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.4 і Табл. 1.1-1.6 – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Рис. 2.1-2.3 і Табл. 2.1. – 2.9 – ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГІПЕРМАРКЕТІ «ЕПІЦЕНТР К»

Рис. 3.1-3.7 і табл. 3.1 – УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

6. Консультанти розділів роботи

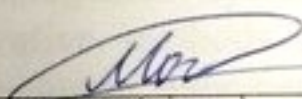
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студент


(підпис)

Могильський Є. Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Вербицька Г. Л.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Могильський Є. Б. Удосконалення інноваційних підходів до управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 108 сторінок, включаючи 16 таблиць, 14 рисунків.

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи інноваційних підходів до управління персоналом підприємства, представлена організаційно-економічна характеристика інноваційних підходів управління персоналом в ТОВ «Епіцентр К».

На основі проведених досліджень обґрунтовано основні механізми удосконалення системи управління персоналом у досліджуваному підприємстві, зокрема представлено інноваційні методи організації системи навчання персоналу та інноваційні технології управління мотивацією в ТОВ «Епіцентр К».

Ключові слова: управління персоналом, система, інформаційні технології. управління, кадрова політика, підприємство, оцінка персоналу, прибуток, собівартість, продуктивність праці, мотивація.

ANNOTATION

Yevhenii Mohylskyi. Improvement of innovative approaches to personnel management in "Epicenter K". LLC - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2024.

The volume of work is 108 pages, including 16 tables, 14 figures.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of innovative approaches to personnel management of the enterprise, presents the organizational and economic characteristics of innovative approaches to personnel management in the "Epicenter K" hypermarket.

On the basis of the conducted research, the main mechanisms for improving the personnel management system in the researched enterprise are substantiated, in particular, innovative methods of organizing the personnel training system and innovative motivation management technologies in "Epicenter K" LLC are presented.

Keywords: personnel management, system, information technologies. management, personnel policy, enterprise, personnel evaluation, profit, cost price, labor productivity, motivation

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність та основні складові інноваційної системи управління персоналом.....	11
1.2 Інноваційні методи в управлінні персоналом.....	21
1.3 Методологія оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства.....	29
Висновки до I розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГІПЕРМАРКЕТІ «ЕПІЦЕНТР К».....	36
2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства.....	36
2.2 Аналіз системи показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К».....	44
2.3 Аналіз управління персоналом в підприємстві.....	51
Висновки до II розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	66
3.1 Впровадження інноваційних технологій управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К».....	66
3.2 Інноваційні методи організації системи навчання персоналу у ТОВ «Епіцентр К».....	76
3.3 Інноваційні технології управління мотивацією в ТОВ «Епіцентр К».....	84
Висновки до III розділу.....	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Швидке впровадження новітніх технологій, нові форми організації виробництва, виникнення нових сфер зайнятості, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, комп'ютери, електронне спілкування та інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі трудової діяльності. У країнах із перехідною економікою, до яких належить і Україна, ці зміни посилюються ще і значними соціально-економічними перетвореннями.

Науково доведено, що люди в бізнесі важливі не менше, ніж будівлі і машини, при тому, що знання співробітників подаються у вигляді безпосередньої продуктивної сили. Отже, динамічний розвиток підприємства, зумовлений зростанням конкуренції, що супроводжується використанням нових технологій, неможливий без постійного розвитку професіоналізму співробітників. Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Події, що відбулися у світі та в середині країни багато в чому визначили нові напрямки в діяльності суб'єктів господарської взаємодії, що не могло не вплинути на зміну підходів до діяльності менеджерів, у тому числі управління персоналом. Незважаючи на значну кількість методів управління персоналом, на сьогодні безліч підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. На вітчизняних підприємствах здебільшого зберігаються застарілі підходи до управління, до яких додалися проблеми відсутності управлінської культури та бажання її формувати серед власників. Саме тому завдання пошуку та впровадження сучасних, інноваційних підходів до управління персоналом є важливим та актуальним.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Інноваційна активність сучасного підприємства визначається перш за все якістю та кваліфікацією персоналу, його творчістю та креативністю. Ускладнення вимог до робочої сили з боку роботодавців не може автоматично забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що є

складним процесом та залежить від дії багатьох чинників, однак провідна роль ініціативного персоналу є беззаперечною. Проста комбінація інших видів ресурсів або виконання робочою силою традиційних виробничих завдань не забезпечує необхідного прискорення інноваційної активності підприємства. Якби не були прекрасні нові технології, сприятливі зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності домогтися неможливо. Саме люди роблять роботу, подають ідеї і дозволяють підприємству «жити». Все це актуалізує застосування підприємствами нових підходів до управління персоналом у контексті розвитку його навичок та здібностей, мотивування до пошуку нестандартних підходів до вирішення проблем тощо. Також слід констатувати існування проблеми формування системи ефективного управління персоналом організацій на рівні наукових та організаційно-методичних досліджень.

У наукових доробках вітчизняних учених, стосовно інноваційних підходів в практиці управління персоналом підприємства, відзначено, що система кадрового управління українських підприємств потребує покращення методів роботи з персоналом із застосуванням досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду провідних світових компаній. Це вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства, в розумінні важливості його професійного зростання, що стає стратегічним завданням вже підприємства, а не лише самого працівника. А це фактично вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Відповідно, стратегічного значення набуває вивчення нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал з боку менеджменту організації. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди. Успіх будь-якої організації залежить від співробітників. Досягнення цієї мети

неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питання сутності та особливостей інновацій, інноваційного розвитку підприємств, організації інноваційних процесів, сутності управлінських інновацій висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: Ю. М. Бажала, Дж. Біркіншоу, П. Друкера, Т. Г. Дудара, М. І. Дяченко, С. М. Ілляшенка, В. І. Захарченко, О. В. Карлінської, А. Г. Латкіна, В. В. Мельниченка, М. Дж. Мола, О. П. Молчанової, Г. Плешу, А. І. Пригожина, Л. М. Прокопишина, О. В. Суріна, І. В. Федулової, Г. Хеймела, Н. І. Чухрай, О. І. Юркан та ін. Дослідження цих науковців розкривають поняття та проблеми управління інноваційною діяльністю, підходи до класифікації інновацій, особливості процесу їх реалізації, значення управлінських інновацій для ефективного розвитку суб'єктів господарювання. Однак низка питань залишається вивченою недостатньо.

Об'єктом дослідження виступає формування і використання інновацій в процесі управління людськими ресурсами у ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є інноваційний розвиток в управлінні людськими ресурсами досліджуваного підприємства.

Метою роботи є уточнення сутності та значення управлінських інновацій, визначення основних проблем, що стримують поширення управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах та обґрунтування доцільності їхнього впровадження.

Серед основних завдань можемо виділити наступні:

- 1) на основі вивчених джерел проаналізувати стан інноваційної системи управління персоналом у вітчизняних підприємствах;
- 2) дослідити систему управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства;
- 3) запропонувати шляхи вдосконалення інноваційного управління персоналом у досліджуваному підприємстві.

Наукова новизна дослідження. В роботі запропоновано актуальні інноваційні технології управління мотивацією працівників у ТОВ «Епіцентр К», а також представлено сучасні методи організації системи навчання персоналу досліджуваного підприємства, проаналізовано основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом, що забезпечують ефективність системи кадрової політики підприємства.

Методи дослідження. Виконанню поставлених у роботі завдань та досягненню мети дослідження сприяло застосування широкого спектру методичного інструментарію: методи історико-еволюційного, системно-функціонального підходів до теоретичного поглиблення теми дослідження й уточнення сутності процесів управління персоналом; ретроспективний аналіз дослідження генезису та чинників інноваційних технологій у сфері управління персоналом; методи порівняння для ідентифікації та визначення ефективності застосовуваних інноваційних технологій у практиці досліджуваного підприємства; методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний, економіко-статистичний для аналізу операційної та кадрової діяльності досліджуваного підприємства, а також стану, динаміки кадрового складу працівників; методи індукції та дедукції, наукової абстракції та логічного узагальнення – для розробки і обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій управління персоналом в ТОВ «Епіцентр К».

Практична значимість дослідження полягає в тому, що виявлені проблеми і розроблені заходи можуть бути використані в діяльності досліджуваного підприємства для підвищення ефективності діючої системи управління персоналом в підприємстві.

Теоретичною і методологічною основою даної роботи виступають розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління персоналом підприємства та обґрунтування напрямків підвищення його ефективності шляхом впровадження інноваційних технологій.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основні складові інноваційної системи управління персоналом

Результати діяльності більшості організацій свідчать про те, що одним із найважливіших факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного, стабільного колективу, здібного в екстремальних умовах вирішувати проблеми та досягати поставленої мети. На думку вчених та спеціалістів-практиків, проблема управління персоналом в найближчій перспективі буде знаходитися в центрі уваги керівництва кожної фірми, кожної організації. Чи може функціонувати організація без людей? Навіть при такому шаленому поступу науково-технічного прогресу? Відомий американський професор з управління Дж. Гелбрейт відносно цього зазначив: «Люди — загальний знаменник прогресу» [15]. Виходячи із значного досвіду управління компанією «Дженерал Моторс» відомий її керівник зробив такий висновок: «Для функціонування організації потрібні машини, технології, капітал, люди. На перше місце я ставлю людей. Все інше без них стає непотрібним, непродуктивним» [34].

Отже, успіх діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом - найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку. Цікаво, що в сучасній навчальній та науковій літературі, саме поняття «управління персоналом» донедавна взагалі було відсутнє в управлінській практиці. З метою глибшого розуміння основного категоріального апарату порушеної тематики розглянемо різні підходи до визначення категорії «управління персоналом» (див. табл. 1.1).

Узагальнюючи, зазначимо, що управлінням персоналом у сучасних умовах слід розглядати як політику та філософію, що спрямовані на залучення,

розвиток, мотивацію, та збереження працівників, які забезпечують ефективне функціонування та виживання організації.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «управління персоналом»*

№ п/п	Прізвище та ініціали автора	Визначення категорії «управління персоналом»
1	Данилюк В.М.	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [11].
2	Меньшикова М.О.	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов’язаних напрямів та видів діяльності [3].
3	Сардак С.Е.	Управління персоналом – постійний вплив на персонал в різних часових межах для забезпечення розвитку підприємства (застосування визначених керівництвом дій, маркетинг персоналу, оцінювання, розвиток персоналу, вивільнення, організація кадрового діловодства тощо) [4].
4	Сардак С.Е.	Управління персоналом – управління всіма працівниками: кваліфікованими і некваліфікованими, штатними і тимчасовими, або сумісниками, в процесі формування трудового потенціалу підприємства [14].

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Управління персоналом є особливо важливим у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури застарівають з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників підприємства стають головним джерелом його тривалого розвитку [6]. Це безперервний процес, який включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя (див. рис. 1.1).

Традиційні служби управління персоналом не здатні забезпечити потрібне організаційне середовище та ефективно організувати і налагодити роботу працівників на інноваційних засадах. Це зумовлює необхідність реорганізації системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах, а

також пошуку і залучення спеціалістів із управління працівниками, які розуміють специфіку діяльності інноваційних організацій та здатні вирішувати завдання управління конфліктами та стресами, мотивації до праці, адаптації працівників, а також – регулювати групові та міжособистісні стосунки у швидкозмінній інноваційній системі [6].

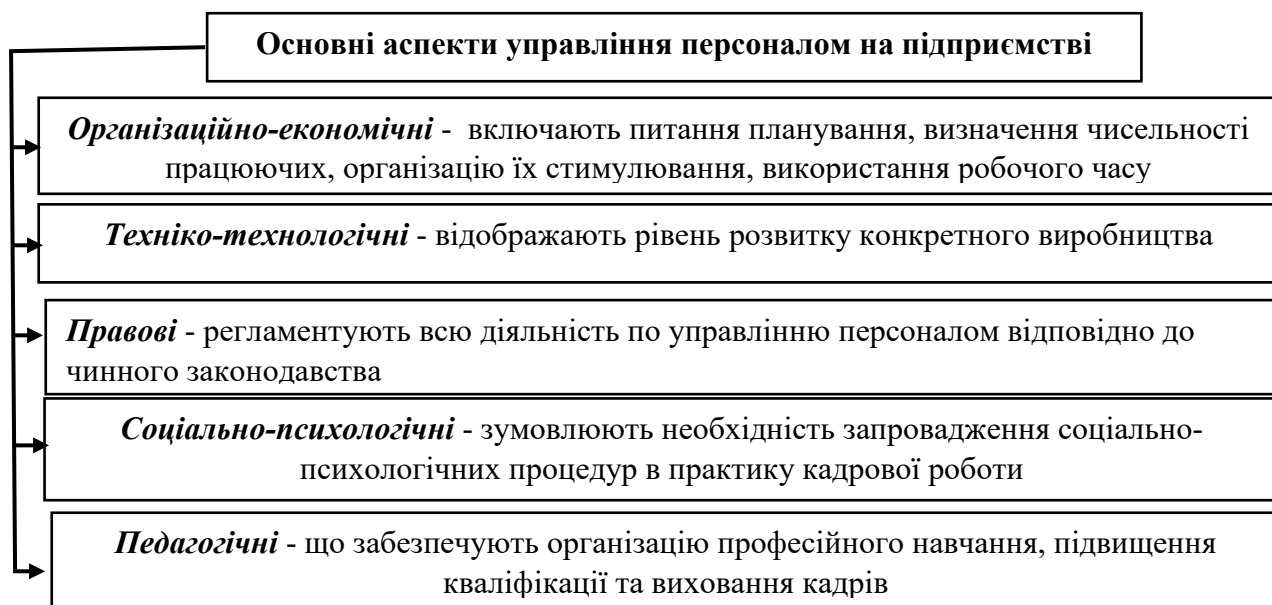


Рис. 1.1. Основні аспекти управління персоналом на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [6]

Управління персоналом як інноваційна діяльність повинно мати системний характер, тобто містити сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких:

- підсистема відбору персоналу;
- підсистема соціальної адаптації працівників;
- підсистема мотивації праці;
- підсистема атестації та оцінки персоналу;
- підсистема управління конфліктами;
- підсистема управління кар'єрою працівників;
- підсистема безперервного розвитку персоналу;
- підсистема управління знаннями (див.рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Складові інноваційної системи управління персоналом*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [16]

Інноваційне управління персоналом - це діяльність, спрямована на вдосконалення системи управління у сфері роботи з людськими ресурсами, з метою розвитку творчого, інноваційного потенціалу працівників і стимулювання інноваційної поведінки персоналу.

Інновації в управлінні персоналом повинні бути спрямовані на перетворення знань на виробничі, управлінські та соціальні технології. В цьому контексті під інновацією ми розуміємо комерціалізацію знань з управління персоналом.

До характерних рис інноваційного управління персоналом належать:

- вирішення службових проблем, підтримка розвитку персоналу, кожного окремого працівника;
- удосконалення умов праці з метою використання завдань підприємства;
- відношення до кожного працівника як до особистості, визначення послуг на задоволення особистих проблем;

- постійне забезпечення компетентними кадрами у короткостроковій та довгостроковій перспективі;

- орієнтованість на майбутнє;
- орієнтація на висококваліфікований персонал;
- особливі вимоги до психологічних характеристик працівників;
- наявність у персоналу творчих здібностей;
- відповідна система відбору працівників;
- можливість реалізації потреб вищого рівня.

Складність управління персоналом виражається в тому, що:

по-перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім;

по-друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються;

по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може тривати впродовж 30-50 років;

по-четверте, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Саме тому необхідно чітко відокремлювати цілі, функції та завдання управління персоналом.

Сучасна інноваційна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації.

Основні цілі управління людськими ресурсами:

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

Управління людськими ресурсами як цілісна система виконує такі

функції (див.рис.1.3).

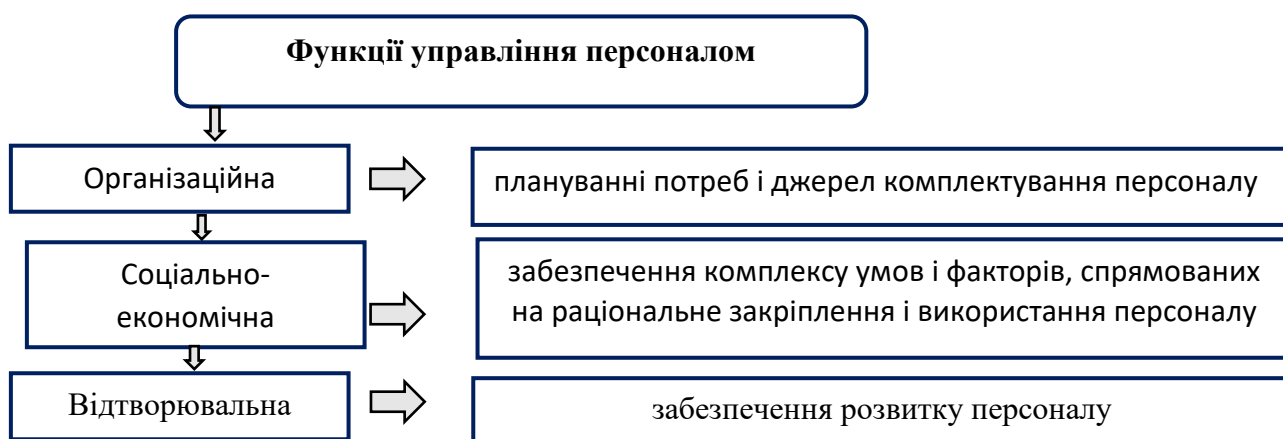


Рис. 1.3. Основні функції управління персоналом на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [26]

Управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу. На даний в момент в Україні існують такі законодавчі акти, що регулюють відносини в сфері управління персоналом, а також трудові відносини між працедавцем і працівником: Конституція України, Закон України "Про охорону праці", Кодекс законів про працю (КЗпП) тощо.

Технологія розробки управлінських інновацій може бути проілюстрована таким алгоритмом: етап активного пошуку інформації про управлінські інновації; аналіз найбільш суттєвих властивостей інновацій (запропонованих або самостійно створених); обґрунтування та вибір інновацій та змін.

Оцінюючи та обґрунтовуючи вибір інновації, важливим є врахування критеріїв вибору:

- рівень фінансових витрат на придбання чи створення інновації;
- рентабельність;
- дієвість з точки зору досягнення мети організації;
- рівень ризику та непередбачуваності наслідків від запровадження;
- відповідність інновації системі цінностей та нормам поведінки, що склалися в організації;

- складність освоєння інновації персоналом, тобто рівень підготовки персоналу до сприйняття змін;

- можливість повернення до старої системи управління у випадку невдачі чи неуспіху.

На позитивність управлінських рішень щодо запровадження інновацій впливають такі фактори:

- величина резервних ресурсів (наявність спеціальних підрозділів для створення та апробації нововведень; досвід застосування управлінських інновацій у минулому; наявність для цієї мети, фондів, коштів);

- розмір організації, організаційна структура та організаційна культура (складність, рівень централізації управління, розвиток комунікацій, міжорганізаційна інтеграція, організаційний клімат та інше).

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Методи управління персоналом є способами впливу на працівників, як окремих, так і загалом на колектив, для здійснення координації їхньої діяльності у компанії. Існує безліч традиційних методів, які можна поділити на такі групи: економічні (авторитет з використання матеріальних стимулів, мотивація, групова діяльність, ініціатива, колективний контроль), адміністративні (ієрархія управління, персональна залежність, вузька спеціалізація, виконання, зовнішній контроль) та соціально-психологічні (лідерство та партнерство, прихильність, віртуальна або мережева організація, творчість, самоконтроль).

Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи фундаментом управлінського впливу.

Орієнтуючись на постійний розвиток, кожне підприємство повинне постійно розвивати й вдосконалювати арсенал своїх управлінських методів[2]. До інноваційних методів управління персоналом можна віднести наступні:

1. Підбір персоналу – це ретельний відбір претендентів на запропоновану посаду, для того, щоб отримати кращих працівників, які допоможуть розвинути компанію;
2. Оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності між вимогами посади та характеристиками працівника;
3. Навчання персоналу – це підвищення за допомогою тренінгів та семінарів, курсів кваліфікації персоналу;
4. Система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород;
5. Управління кар'єрою – досягнення цілей у кар'єрному зростанні.

Перший метод характеризується послідовністю та ефективністю процесу найму та підбору персоналу. У свою чергу сприяє більш структурованому процесу підбору та найму працівників, визначає найбільш придатних кандидатів на робоче місце.

Другий метод допомагає регулярно оцінювати своїх працівників з двох поглядів: по перше, з погляду досягнутих ними результатів; по друге – завдяки чому вони цього досягли та як можуть бути поліпшені отримані результати.

Третій метод допомагає працівнику отримувати нові знання та навички, які в свою чергу будуть сприяти інноваціям у виробничих процесах та в повсякденній роботі.

Четвертий метод є мотиваційним методом. Він забезпечує фінансові відзнаки, заохочення та інше визнання, з метою мотивування персоналу створювати нові ідеї, ризикувати та постійно розвиватися.

П'ятий метод забезпечує професійний розвиток працівника завдяки стажуванню, навчанню та підвищенню кваліфікації [3].

Переваги та недоліки інноваційних методів управління відображені у таблиці 1.2 [4].

Переваги та недоліки інноваційних методів управління*

Методи	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	Можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей організації та посади працівника у майбутньому.	Витрати часу та капіталу
Оцінка діяльності	Активність у сфері інноваційної діяльності, створенні нового, через можливості обговорення своєї роботи з керівництвом.	Витрати великої кількості часу.
Навчання персоналу	Підвищення потенціалу працівників і всієї компанії в цілому, продуктивності персоналу	Витрати на тренінги та навчальну літературу
Система винагород	Зростання вмотивованості у працівників до створення нових проектів, підвищення рівня задоволеності працею	Економічні витрати
Управління кар'єрою	Підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів.	Підвищення рівня конкуренції серед працівників.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [12]

Проаналізувавши переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом, можна зробити висновок, що переваг набагато більше ніж недоліків. Серед недоліків основними є: економічні витрати та витрати часу, тобто всього два, а переваг безліч, основними з яких є: постійна оцінка персоналу, завдяки якій ми можемо сформувавши особливості працівників та їх подальший шлях; підвищення кваліфікації, тобто ми отримуємо висококваліфіковану робочу силу; мотивації для підвищення конкуренції між співробітниками, підвищення розвитку підприємства, підвищити конкурентоспроможність та інноваційність продукції та інші.

В економічній літературі часто зустрічається думка, що принципи управління персоналом в інноваційній діяльності тотожні загальним принципам управління персоналом, розподіл праці; повноваження (компетенція і відповідальність); дисципліна; отримання наказів від безпосереднього керівника (пряме керівництво); єдність напрямку (кожна група повинна об'єднуватись єдиним планом в межах загальної цілі і мати одного керівника); підпорядкованість особистих інтересів загальним; справедлива винагорода

персоналу; централізація у розумній пропорції з децентралізацією (спеціалізацією); скалярний ланцюг (від керівника вищої ланки до низової ланки); порядок ("місце" для всього і все на своєму "місці"); справедливість; стабільність робочого місця для персоналу (висока плинність кадрів знижує ефективність); ініціатива; корпоративний дух.

Але у сучасній науці і практиці управління, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом вітчизняних підприємств (див.табл.1.3).

Таблиця 1.3

**Трансформація принципів управління персоналом
в системі сучасного менеджменту***

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей
Універсальна націленість на вигідні і ефективні економічні досягнення	Націленість на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більшширокому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [12]

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний інноваційний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації. Таким чином, управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих

функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

1.2 Інноваційні методи в управлінні персоналом

Науково доведено, що люди в бізнесі важливі не менше, ніж будівлі і машини, при тому, що знання співробітників подаються у вигляді безпосередньої продуктивної сили. Отже, динамічний розвиток підприємства, зумовлений зростанням конкуренції, що супроводжується використанням нових технологій, неможливий без постійного розвитку професіоналізму співробітників.

Аналіз загальних тенденцій, що визначають сучасні вимоги до робочої сили, дозволяє окреслити відповідні вимоги до системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, оцінити напрацьовані в різних країнах інноваційні підходи до оптимізації професійного навчання і перспективу їх упровадження.

У працівників повинна бути сформована компетентність, яка задовольняла б сучасні вимоги працедавців, а саме:

- наявність достатнього рівня знань у соціально-економічній сфері, менеджменту, комунікацій, колективної співпраці;
- готовність до змін та інновацій;
- орієнтація на кінцевий результат діяльності;
- відповідність кваліфікації працівників потребам конкретних робітників місць;
- можливість підвищення кваліфікації відповідно до розвитку техніки і технологій.

Нові вимоги до конкретного робочого місця і трудової діяльності стали головними спонукальними причинами у пошуку нових стратегій підготовки і подальшого навчання персоналу.

Головний напрям – це переорієнтація систем професійної освіти на використання концепції компетентності як основи для організації

проведення навчання. Такі системи навчання одержали назву Competency-Based Training, тобто професійна підготовка на основі концепції компетентності [3].

Зростання ролі інтелектуального капіталу в сучасних компаніях є причиною виникнення необхідності перетворення їх в організацію, що постійно навчається.

Дослідження показало, що ефективність навчання і його вплив на конкретні результати роботи співробітників можуть бути високими тільки у разі акценту на інноваційну активність власне тих, хто навчається, активне залучення їх у процес навчання. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання про корпоративні університети. Можна сказати, що корпоративні університети за кордоном є системою розвитку професійної компетентності, що персоналізується, і мають на увазі участь майже кожного провідного фахівця в навчанні персоналу, а рядових працівників – в самонавчанні.

Корпоративний університет – це в першу чергу продумана система навчання персоналу компанії, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної бізнес-освіти використовуються такі форми навчання, як бізнес-тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри, аналіз і обговорення кейсів [4].

Діяльність корпоративних університетів включає, як мінімум, такі основні напрями:

- навчання фахівців, а також менеджерів вищої і середньої ланки передових методів управління;
- консультування (в основному з питань використання різних технологій);
- тренінг персоналу з метою вироблення необхідних умінь;
- супровід розвитку співробітника через наставництво, а керівництво – через коучинг;
- система управління знаннями, яка забезпечує узагальнення, консолідацію і використання накопиченого фахівцями компанії досвіду.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (див.табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства*

Метод	Опис, можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання. У вигляді електронних книг, відео-уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчається з використанням різноманітних матеріалів: книг, документація, аудіо-, відео- і мультимедійних програм, що навчаються

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [11]

У сучасному світі бізнесу, де єдиною незмінною істиною є постійність змін, безперервне навчання стає таким же стратегічно важливим аспектом бізнесу, як і розробка нових продуктів, грамотний маркетинг і добрі взаємостосунки з клієнтами.

Створення корпоративної системи електронного навчання дозволяє зробити безперервне навчання частиною загальної стратегії організації та інтегрувати його в щоденні бізнес-процеси.

Електронне навчання – це швидкий і ефективний спосіб одержувати необхідні для роботи знання. Навчання відбувається в інтерактивному режимі через Інтернет, локальну внутрішньокорпоративну мережу. Тут інтенсивно

впроваджуються відео, аудіо, мультимедіа, комп'ютерні симуляції і їх комбінації. Електронні навчальні технології дозволяють розробити індивідуальні програми щодо підвищення кваліфікації для кожного співробітника і проконтролювати результативність навчання. Електронне навчання дає можливість навчати велику кількість співробітників одночасно без відриву від їх основної діяльності.

Існує декілька крупних постачальників електронного навчання, серед яких виділяється корпорація Thomson NETg. Більше 5000 найуспішніших компаній світу є її клієнтами. В Україні піонером у цій галузі є молода компанія AcadEx, яка стала першим партнером Thomson NETg в країнах СНД.

Таким чином, створення корпоративної системи дистанційного навчання є оптимальним рішенням для тих підприємств, які планують постійно розвивати знання і навички своїх співробітників у сфері бізнесу, економіки та інформаційних технологій.

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [32]. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [33].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання

у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства. В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін.

Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника [4].

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включає сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;
- 3) підготовка та узгодження проекту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці.

Аут-технології поділяють на дві групи [12]: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу

компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Хедхантинг – «якісний пошук», що враховує особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових і особистісних якостей кандидата, організовуваний прямим шляхом [8].

Ринок хедхантингових послуг є порівняно молодим. Його зростанню сприяло виникнення компаній, що надають послугу підбору персоналу. Послуга хедхантингу є досить дорогою: у світовій практиці гонорар за пошук і «переманювання» фахівця складає близько 30% від загального річного доходу прийнятого на роботу кандидата.

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології охарактеризовано та систематизовано за наступними групами:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика персонал-технологій*

Персонал-технологія	Особливості технології
Персонал-технології позикової праці	
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше
Аутстаффінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстаффіngu, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці)
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)

Продовження таблиці 1.5

Навчальні персонал-технології	
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.
Персонал-технології підбору та найму персоналу	
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів надаючи об'яви в ЗМІ
Скринінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу
«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу	
Реінженіринг	Радикальна перебудова бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства персоналу підприємства
Персонал-технології стимулювання персоналу	
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства
Персонал-технології контролю праці персоналу	
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу
Інформаційні персонал-технології	
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [48]

Основними замовниками хедхантингових послуг є компанії двох типів:

1. Компанії, які вийшли зі стадії бурхливого зростання і розвитку і переживають стадію стабілізації.
2. Компанії, які інтенсивно розвиваються або знаходяться на стадії становлення.

Неправильним є уявлення про хедхантинг як про виключно переманювання потрібного кандидата. Хедхантинг не обмежується власне «полюванням за головами», його слід розглядати як складний бізнес-процес, що включає сукупність таких етапів: глибокий аналіз діяльності компанії і її ринку, аналіз потреб в персоналі, визначення зони пошуку кандидатів, «вербування» потенційного працівника, організація і проведення співбесіди з консультантами і роботодавцем і, нарешті, безпосередньо укладення контракту і гарантійний супровід вибраного кандидата на робочому місці. Саме такий підхід до процедури хедхантингу забезпечує ефективне досягнення мети – підбір висококласного фахівця.

Практична реалізація хедхантингу має низку як позитивних, так і негативних моментів:

- гарантія високої вірогідності підбору потрібного компанії фахівця пов'язана з великими фінансовими, часовими і трудовими витратами;
- відсутність професійної підготовки і єдиних критеріїв оцінки хедхантерів;
- деколи переманюють не одного фахівця, а цілі команди, завдаючи величезних збитків підприємству.

Для захисту від хедхантерів доцільним є розробка системи довгострокової мотивації: кар'єрне планування, опції, програми підвищення лояльності, створення високоефективних команд.

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки,

враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [8].

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який урахує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [10]. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [8].

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HIHRM). HIHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням [13].

1.3 Методологія оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства

Вивчення сучасної наукової думки щодо економічних оцінки і аналізу дозволяють стверджувати, що при формуванні методології оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства повинен застосовуватись системний підхід. Він дає змогу представити дані оцінювання та аналіз:

- як складові системи управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства, що базуються на інформаційному та методичному забезпеченні;
- як систему спеціальних знань, оціночно-аналітичних прийомів та методів, інструментів, показників, використання яких у комплексі та взаємодії дозволяє визначити рівень інноваційного потенціалу персоналу підприємства, виміряти його, проаналізувати фактори впливу, обґрунтувати управлінські рішення відповідно до поставленої мети.

При цьому враховано, що методологічний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу персоналу покликаний сформулювати його концептуальну основу з відповідними компонентами, та визначити методи, які дозволяють формалізовано оцінити рівень інноваційного потенціалу персоналу та його складових, об'єднати ці методи у певну методику.

Методологічний підхід до аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства покликаний сформулювати відповідну концептуальну ідею та побудувати методику, яка б описувала цілі, завдання, послідовність цього аналізу, відповідні аналітичні процедури й методичні підходи, а також відповідала б системі управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства на основі його попереднього оцінювання.

Методологічні підходи містять в собі взаємопов'язані та взаємоузгоджені методи, що будуються в єдине комплексне наукове дослідження. Наукова ідея побудови методологічної платформи для оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства наведена на рис. 1.4. Її можна розуміти як теоретико-методологічну модель або узагальнений зразок концептуалізації дослідження.

Базуючись на окреслених концептуальних засадах здійснюється розробка методологічного апарату оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства. Він включає в себе: методологічні принципи; методи, способи та прийоми; вимоги до отриманих результатів такого оцінювання та аналізу.

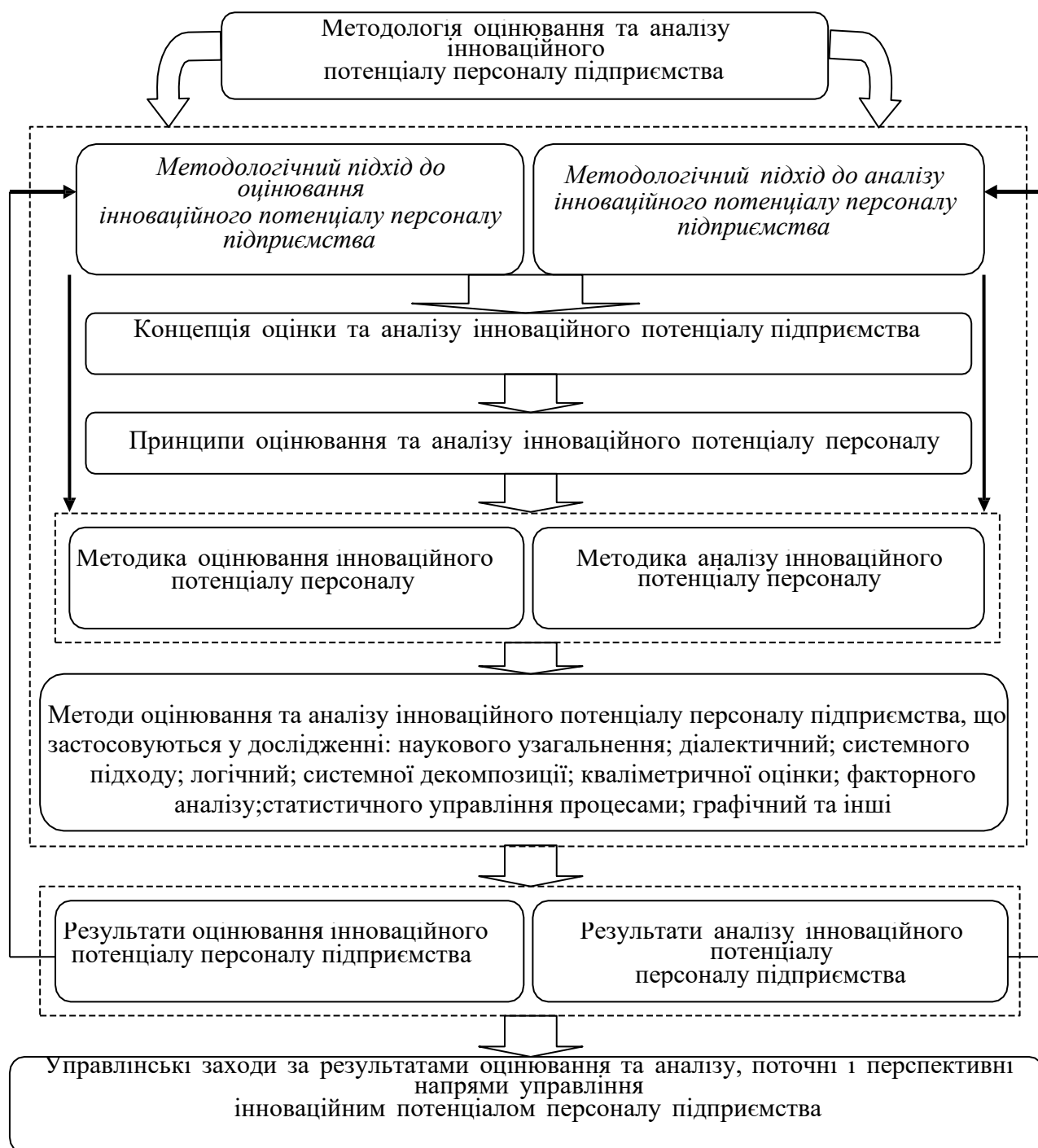


Рис. 1.4. Наукова ідея побудови методологічної платформи для аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [18]

У даній роботі під методологічними принципами розуміємо початкові положення, загальні вимоги до побудови методології та методик оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства. Вони відображають суттєві характеристики, без яких процес оцінювання та аналізу не зможе забезпечити максимально об'єктивної, систематизованої, дієвої та точної

інформації про стан, рівень та інші параметри інноваційного потенціалу персоналу підприємства.

Враховуючи огляд праць українських науковців пропонуємо взяти за основу наведені у [13; 14; 15 та ін.] такі методологічні принципи:

- системності, комплексності, наукового підходу, єдності теорії та практики;
- кількісної та критеріальної визначеності;
- конкретності;
- об'єктивності;
- причинності;
- розвитку;
- детермінізму;
- релевантності аналітичної інформації;
- адаптивності (гнучкості), узгодженості, цілісності, ієрархічності, відповідності цілей і ресурсів.

Вважаємо, що всі ці принципи (при необхідності й інші) можуть бути використані при формуванні методології оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства.

За допомогою методів оцінювання можна встановити величину, рівень, ступінь, значущість, цінність, певні характеристики і властивості об'єкту дослідження та порівняти їх з еталонними, нормативними тощо. За допомогою методів аналізу можна дослідити ступінь виконання планових або цільових показників, що характеризують об'єкт дослідження, їх динаміку, структурні зрушення, вплив факторів, прослідкувати тенденції змін тощо. Крім методів оцінювання та аналізу використовуються й інші загальнотеоретичні та емпіричні методи. Вони у сукупності з процедурами, алгоритмами, технологіями їх застосування складають методики дослідження.

У ході застосування методик оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства буде отримано певні результати, на основі яких можна формувати необхідні управлінські заходи.

**Програма методологічного дослідження оцінювання та аналізу
інноваційного потенціалу персоналу підприємства***

Складова програми		Зміст складової програми методологічного дослідження	
Теоретико-методологічний розділ	Проблема	Наявність фрагментарних методик та відсутність комплексного інструментарію оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу, який можна було б застосовувати в сучасних умовах управління інноваційним розвитком підприємств.	
	Мета	Сформувати цілісну комплексну методологію оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства для виконання оціночно-аналітичної функції управління ним.	
	Ідея	Формування методології оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства здійснювати відокремлено двома блоками – методологічними підходами оцінювання та аналізу; при формуванні методологічних підходів враховувати існування різних видів інноваційного потенціалу персоналу, наявність інноваційних здібностей та можливостей працівників, їх бажання здійснювати інноваційну діяльність, інноваційної активності.	
	Принципи	Системність, комплексність, науковий підхід, єдність теорії та практики, об'єктивність, адаптивність (гнучкість) Емергентність (цілісність), кількісна та критеріальна визначеність, узгодженість оціночних показників	Ієрархічність показників, відповідність цілей і ресурсів, детермінізм, релевантність аналітичної інформації
Методико -процедурний розділ	Методи	Діалектичний, індукції та дедукції, системно-структурний, логічний, системної декомпозиції та ін. Бальні експертні, кваліметричного оцінювання, критеріальні, матричні, графічні	Факторного аналізу, інтегральний, економіко-математичного моделювання, статистичного управління процесами, економіко-статистичні методи
	Вимоги до результатів	Визначення наявності та рівнів: інноваційного потенціалу персоналу підприємства, окремих його видів, інноваційних здібностей та інноваційних можливостей працівників, їх бажання здійснювати інноваційну діяльність, інноваційної активності персоналу, інноваційної активності підприємства. Висновок щодо ролі інноваційного потенціалу персоналу підприємства у забезпеченні якості інноваційної діяльності підприємства.	Визначення: динамічних та структурних змін інноваційного потенціалу персоналу підприємства, тенденцій забезпечення необхідного його рівня відповідно до планів інноваційної діяльності; закономірностей формування та використання інноваційного потенціалу персоналу підприємства з урахуванням його складових; впливу факторів на рівень інноваційного потенціалу персоналу підприємства, його складові, формування та використання цього потенціалу. Аналітичний висновок для розробки управлінських рішень.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [28]

Для об'єктивності, дієвості, обґрунтованості управлінських рішень результати оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу повинні відповідати певним вимогам. Ці вимоги можна поділити на загальні, які застосовуються до результатів будь-якого дослідження, та спеціальні (цільові) – ті, яким повинні відповідати результати оцінки та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства для досягнення поставлених цілей в межах інноваційної стратегії досліджуваного підприємства.

Окреслені вище принципи, методи структуровано у програму методологічного дослідження оцінювання та аналізу інноваційного потенціалу персоналу підприємства (табл. 1.6). Вона виконує роль наукового стержня даного дослідження, зумовлює його сутнісно-змістовну значущість, якість та надійність.

Висновки до I розділу

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. Персонал і на рівні сучасної науки управління, і на рівні практики, розглядається, як рушійна сила вирішення проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом перетворюється на найважливішу складову системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок ідей, підходів, енергії персоналу. Сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. А це фактично вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками.

При цьому інноваційний розвиток системи управління персоналом повинен відповідати таким вимогам: приведення у відповідність рівня людських ресурсів до інноваційних процесів організації; інноваційна діяльність

і мотивація персоналу, яка має на увазі інтенсивну реалізацію якісно нових підходів до технологій, виробництва, продукції: віднесення управління персоналом до інноваційних процесів організації (при цьому персонал, зокрема, управлінська ланка, є одним із джерел нововведень); кожний інноваційний захід слід розглядати в аспекті його відповідності якісному рівню підготовленості людських ресурсів; механізм інноваційного розвитку системи управління персоналом надає стратегічні засоби, що допомагають діагностувати проблеми вдосконалення інноваційної діяльності і виявляти методи їх вирішення; для підвищення ефективності інноваційного розвитку системи управління персоналом необхідний постійний аналіз рівня інноваційної активності організації і її структурних підрозділів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГІПЕРМАРКЕТІ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства

За 18 років мережа Епіцентр пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських, та переросла в найбільшу в Україні мережу торговельних центрів. «Епіцентр» створив власний унікальний формат, який не має аналогів у світі.

Відділи у торговельних центрах «Епіцентр» представлені у форматі shop-in-shop. «Епіцентр» створив свою неповторну модель, яку генеральний секретар European DIY Retail Association Джон Херберт назвав «унікальним світовим форматом». Сьогодні у мережі «Епіцентр» клієнти можуть придбати широкий асортимент товарів, відвідати ресторани та розважити дітей. Європейська бізнес-асоціація називає «Епіцентр» «торговим центром майбутнього».

Експерти західної Європи відзначають креативність, високотехнологічність, зручність та особливу атмосферу у торгових залах мережі. Постійний розвиток, переформатування, нові магазини, салони та галереї, розширення асортименту товарів та послуг зумовили беззаперечне лідерство компанії на ринку роздрібної торгівлі.

6 грудня 2003 року у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр». Перші три торгові об'єкти компанія відкрила в Києві, після чого почала освоювати регіони. Першим Епіцентром за межами столиці став магазин у Львові, потім в Полтаві. Слідом – інші міста-мільйонники – Дніпро, Харків, Одеса та Донецьк. Зараз торговельні об'єкти компанії працюють в 35 населених пунктах України. Найбільше – в Києві (7), а також Львові, Одесі та Харкові (по 3). Сьогодні мережа Епіцентр налічує 75 ТЦ, в яких працює понад 24000 співробітників. Загальна торгова площа 1,5 млн кв. м.

Для порівняння, на цій площі могли б вміститися 1650 футбольних полів. Найбільший ТЦ компанії працює в Києві (105 000 кв. м), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м).

У 2010-2017 роках компанія була переможцем рейтингу «ТОП-100 кращих компаній України». З 2012 року Група компаній «Епіцентр» є членом European Business Association. У 2017 році компанія отримала звання «Кращий ритейл України в сегменті товарів для дому та затишку».

Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки.

Спочатку магазини «Епіцентр» працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (від англ. Do It Yourself – зроби сам), проте з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату, ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси.

«Епіцентр» реалізовує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату. Щоб наблизити свої товари та послуги до жителів віддалених міст та селищ України, «Епіцентр» розробив та успішно реалізовує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату - площею 4-6 тис. кв. м, що відкриваються у районних центрах і містах обласного підпорядкування.

Кожне нове будівництво та відкриття «Епіцентру» у великих та малих містах України стає позитивним поштовхом для розвитку громад, які за рахунок відрахувань отримують ресурс на розвиток територій.

У 2013 році компанія придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія». З 2019 року «Нова лінія» почала перебудовуватися з гіпермаркетів у торговельні центри «Епіцентр». У 2014 році «Епіцентр» почав перехід від формату «будівельно-господарські

гіпермаркети» до формату «сучасні торговельні центри». У 2015 році «Епіцентр» підписав ліцензійний договір із однією з найбільших мереж магазинів спортивних товарів у світі швейцарською компанією INTERSPORT.

Епіцентр успішно освоює нові напрямки діяльності, сміливо виходячи за межі ритейлу. Розвиток аграрного напрямку групи компаній «Епіцентр К» – «Епіцентр Агро» розпочався у 2015 році із заснування ТОВ «Агрохолдинг-2012», сфера діяльності якого була зосереджена у Хмельницькій області. У 2016-2017 роках відбулося швидке зростання агробізнесу за рахунок придбання сільськогосподарських підприємств та елеваторів у Вінницькій, Київській, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях. За рахунок цього земельний банк компанії було збільшено до понад 100 тис. га.

Розпочалося корегування сівозміни у рослинництві та реконструкція тваринницьких ферм. Сьогодні за обсягом земельного банку аграрний напрямок «Епіцентр К» входить у десятку найбільших аграрних компаній України. Компанія вирощує зернові та олійні культури в 5 областях майже на 160 тис. га землі, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство. Наразі до її складу входять 14 елеваторних комплексів загальною потужністю одночасного зберігання майже 1,5 млн. тонн зерна.

2016 року був запущений партнерський проект – інтернет-магазин 27.ua. У 2019 році на технічній платформі 27.ua створено Epicentr.ua. з асортиментом близько 4 млн товарів (на сьогоднішній день) та сучасними центрами видачі товарів у всіх торговельних центрах мережі. Інтернет-магазин опрацьовує понад 300 тис. замовлень на місяць.

Також, до структури групи компаній, входить Epicentr Ceramic Corporation, яка об'єднує потужні заводи з виробництва плитки керамічної. У 2019 році запущено завод із виробництва плитки керамічної та керамограніту в Київській області. На новітньому виробництві площею понад 70 тис. м² встановлене високотехнологічне обладнання світового лідера – компанії SACMI, завдяки якому українська кераміка може успішно конкурувати із провідними світовими виробниками. Загальні потужності заводу

становитимуть 12-15 млн м² плитки на рік. 60% продукції експортується на зовнішні ринки. Українську кераміку постачають до Польщі, Голландії, Бельгії, Швейцарії, Угорщини, Німеччини, Литви, Естонії, Таджикистану та Туркменістану. Також вітчизняною керамікою зацікавилися у Франції, Великобританії, Швеції, Ізраїлі та Ісландії.

У м. Калуш Івано-Франківської області розташований ще один завод з виробництва плитки «Карпатська кераміка». У 2019 році проведено модернізацію заводу, шляхом встановлення нової технологічної лінії, що дозволило розширити асортимент продукції. В подальшому виробнича потужність збільшиться з 2,5 до 8,5 млн м² плитки на рік.

До групи компаній також входить виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська обл.), що здійснює повний цикл переробки деревини. Воно є одним з найбільших підприємств регіону – компанія переробляє до 10 тис куб. м деревини на місяць.

На сьогоднішній день, група компаній «Епіцентр» – це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» (68 торговельних центрів) та «Нова лінія» (10 будівельно-господарських гіпермаркетів), мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна» (52 спортивних магазини), агрохолдинг «Епіцентр Агро» (160 тис. га земель в обробці агрохолдингу та 14 сучасних елеваторів), заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та власні логістичні потужності загальною площею 130 тис. м².

Діяльність групи компаній «Епіцентр» забезпечується розгалуженою логістичною системою. Логістичний центр «Калинівка», площею 100 тис. кв. м, централізовано забезпечує 75% поставок товарів у торговельні центри мережі. На території логістичного центру розміщено митний термінал, який надає повний комплекс послуг для здійснення митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом. У 2019 році компанія збільшила власні потужності, відкривши фулфілмент центр у Києві (14 тис. кв. м) та

потужний фулфілмент центр «Віскозна» загальною площею 30 тис. кв. м, які обробляють замовлення online клієнтів з високою точністю і швидкістю.

Власний автопарк Групи компаній «Епіцентр К» складається з майже 1000 одиниць:

- 250 міжнародних ліцензованих комерційних вантажних автомобілів
- 390 легких вантажних автомобілів для обслуговування клієнтів
- 46 вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів
- 230 легкових автомобілів.

Група компаній «Епіцентр К» швидко зростає, масштабує свою торговельну мережу та розвиває власне виробництво. Еко-фокус компанії спрямований на кілька ключових стратегічних напрямків і реалізується в мережі за допомогою впровадження важливих соціально-екологічних ініціатив. «Епіцентр К» розробив та запровадив Екологічну політику, яка відображає зобов'язання компанії щодо дотримання вимог природоохоронного законодавства та спрямована на збереження сприятливого навколишнього середовища. Окрему увагу компанія приділяє екологічному маркуванню товарів у торговельних центрах усієї своєї мережі, а також проводить навчання працівників ТЦ про значення маркування продукції.

Дбаючи про довкілля та захист навколишнього середовища, компанія інтегрує еко-проекти у цікаві маркетинг-комунікаційні ініціативи, в систему клієнт-сервісу та свою щоденну роботу. «Епіцентр К» застосовує recycle та zero waste технології в різних напрямках діяльності:

- повторне використання паперу та картону – переробка макулатури та виготовлення з цієї сировини упаковки та канцтоварів;
- скорочення споживання пластикової тари та упаковки – поступова відмова від використання поліетиленових пакетів, заміна їх на екологічне пакування;
- підтримка на території України збору й екологічної утилізації та переробки використаних батарейок.

- використання технології recycling у будівництві своїх інноваційних торговельних центрів;
- організація всеукраїнських еко-марафонів;
- підтримка руху zero waste («нуль відходів») задля максимального зменшення кількості відходів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» – один з лідерів українського ритейлу, якій робить вагомий внесок у розвиток економіки України, щорічно створює тисячі робочих місць. Зважаючи на внесок компанії у розвиток вітчизняного ритейлу, «Епіцентр К» прагне зробити свій вклад в досягнення Україною Глобальних Цілей ООН у сфері сталого розвитку. Розуміючи важливість вкладу ритейлу в процесах, пов'язаних з переходом на модель сталого споживання і виробництва та формування ринку більш екологічно кращих товарів і послуг, компанія впроваджує як складову політики розвитку товариства такі основні принципи екологічної політики:

I. Запобігання забрудненню довкілля. Компанія дотримується природоохоронного законодавства, ефективно використовує природні ресурси, землю, воду і електроенергію. «Епіцентр» застосовує устаткування, технології, матеріали та методи управління, спрямовані на зменшення впливів на довкілля, зокрема скорочення викидів парникових газів, забезпечує вторинну переробку матеріалів і відходів та дбає про зменшення кількості відходів споживання і виробництва.

II. Турбота про споживача. ТОВ «Епіцентр К» прагне задовольняти вимоги клієнтів щодо якості, безпеки, екологічності та інших характеристик товарів. Вона здійснює контроль асортименту, орієнтуючись виключно на підтверджувальні документи видані акредитованими органами, організаціями, забезпечує дотримання принципів чесної торгівлі шляхом проведення незалежного контролю асортименту щодо добросовісного застосування різноманітних маркувань про переваги товарів і виробів. Компанія працює з виробниками і постачальниками над збільшенням асортименту більш

екологічно кращих товарів, орієнтуючись на національні, європейські та міжнародні стандарти і маркування.

III. Інформування і комунікації. ГК «Епіцентр К» забезпечує відкритість доступність екологічної інформації, пов'язаної з нашою діяльністю і продукцією, що представлена в мережі, проводить системне навчання персоналу з метою підвищення їх екологічної компетентності. Компанія відкрита для співпраці із впровадження екологічних ініціатив і проектів у сфері сталої торгівлі, захисту прав споживачів і підвищення їх рівня екологічної культури, збільшення пропозицій більш екологічно кращих товарів і послуг на українському ринку.

Керівництво ТОВ «Епіцентр К» вживає всіх заходів, необхідних для забезпечення розуміння, підтримки і реалізації екологічної політики на всіх рівнях організації.

В 2021 році компанією «Епіцентр К» підписано Меморандум про співпрацю у реалізації інформаційно-просвітницької кампанії, спрямованої сприяти сталому споживанню та формування в Україні ринку зелених товарів з Всеукраїнською громадською організацією «Жива планета», Київським національним торговельно-економічним університетом, Державною екологічною академією післядипломної освіти та управління, Інститутом екологічного управління та збалансованого природокористування й Всеукраїнською федерацією споживачів «Пульс».

Також громадська організація «Жива планета» провела перший в історії українського ритейлу масштабний незалежний екологічний аудит товарів. Протягом кількох місяців, проводилась перевірка товару, представленого в торговельних центрах «Епіцентр», на відповідність заявленим постачальникам деклараціям маркуванням щодо екологічної безпечності цієї продукції.

У 2022 році компанія «Епіцентр К» разом із партнерами: громадським об'єднанням «Батарейки, здавайтесь!» та постачальниками Duracell, VARTA, GP та Hausmark оплатила переробку близько 60 тонн батарейок. Майже 11 тонн було зібрано безпосередньо в торговельній мережі: спеціальні контейнери для

проекту «Батарейки, здавайтеся!» встановлені в усіх ТЦ. Ще 49 тонн – це відпрацьовані батарейки, які збирались із 2013 року по всій країні зусиллями волонтерів та еко-активістів. Проте донедавна вони здебільшого лежали на складах без жодної можливості потрапити на переробку.

Двічі протягом 2022 року з України до Європи – на завод GreenWEEE у Румунії – вирушали на переробку великі партії відпрацьованих батарейок для їхнього подальшого рециклінгу: переробки з дотриманням відповідних міжнародних екологічних вимог. 50/50 компанія «Епіцентр К» ділить витрати на переробку відпрацьованих батарейок з їхніми виробниками (Duracell, VARTA, GP та Hausmark). До цього часу з майже 162 млн штук батарейок, які щорічно ввозяться в Україну, з урахуванням міжнародних стандартів перероблялося 0%. За попередніми оцінками, ця ініціатива дозволила зберегти від забруднення близько 4800 гектарів землі (це майже 6000 футбольних полів).

Отже, «Епіцентр К» свідомо інвестує в екологію, очищення навколишнього середовища і майбутнє. Компанія зацікавлена в створенні ефективної та дієвої системи екологічної утилізації елементів живлення на роки, тому в 2021, 2022 та у 2023 роках проект з екологічної переробки батарейок продовжується.

Перехід на екологічну тару й пакування «Епіцентр К» розпочав ще з 2015 року. Відтоді в відділах «Галереї Деко» з'явилися різноманітні екопакети.

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. У перспективних планах мережі – обладнати дахи всіх своїх об'єктів сонячними панелями. Загальна площа цих сонячних панелей становитиме 2 млн квадратних метрів.

Благодійна ініціатива «Рятуємо життя» в мережі торгових центрів «Епіцентр» разом з покупцями та партнерами передала службі екстреної медичної допомоги та бойовим медикам 65 сучасних реанімобілів. Машини, що передаються, обладнані дефібриляторами, електрокардіографами, пульсокси-

метрами, інфузоматами, глюкометрами, стаціонарними балонами з киснем і портативними апаратами ШВЛ (реанімація на колесах). Також ТОВ «Епіцентр К» спільно з благодійним фондом «Україна в вогні» передали ЗСУ мобільний шиномонтаж, який створено на базі подовженого Mercedes-Benz Sprinter. Його обладнано шиномонтажним та балансувальними верстатами, компресором, потужним генератором, додатковим освітленням та укомплектовано усім необхідним інструментом.

2.2 Аналіз системи показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К»

Для оцінки загального фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Епіцентр К» в першу чергу необхідно проаналізувати майно, яке йому належить, і джерело його придбання. Для аналізу складу корпоративних активів і пасивів необхідно узагальнити статті з однорідним змістом для визначення основних тенденцій динаміки балансу, визначивши склад і структуру майна (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури майна ТОВ «Епіцентр К» (тис. грн)*

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Усього майна	1952614	2586595	2822101	633981	32,47	235506	9,1
Необоротні активи	1626059	2044600	2237744	418541	25,74	193144	9,45
Оборотні активи	326555	541995	584357	215440	65,97	42362	7,82
Запаси	136296	162389	272892	26093	19,14	110503	68,05
Дебіторська заборгованість	138347	297325	219026	158978	114,91	-78299	-26,33
Кошти та їх еквіваленти	16819	30536	31932	13717	81,56	1396	4,57
Інші оборотні активи	34749	46800	36737	12051	34,68	-10063	-21,5
Витрати майбутніх періодів	344	4945	23770	4601	1337,5	18825	380,69

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що вартість корпоративної власності зростає за весь період дослідження, збільшившись на 32,47% у 2020-

2021 рр. та на 9,1% у 2021-2022 рр. Це пов'язано з зростанням необоротних активів на 25,74% у 2021 році, 9,45% у 2022 році, 65,97% оборотних активів у 2021 році та 7,82% у 2022 році.

Темпи приросту оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів і прискорення оборотності активів.

Аналізуючи структуру оборотних активів, збільшення у 2021 році відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 114,91%, а також збільшення запасів на 68,05% у 2022 році. У порівнянні з 2021 роком приріст оборотних активів у 2022 році був меншим. Дебіторська заборгованість зменшилася на 26,33%.

Тепер проаналізуємо показники майнового стану (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників майнового стану ТОВ «Епіцентр К»*

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт мобільності активів	0,2	0,27	0,26	0,07	35,00	-0,01	-3,70
Частка основних засобів в активах	0,33	0,28	0,32	-0,05	-15,15	0,04	14,29
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,35	0,34	0,02	6,06	-0,01	-2,86
Фондоозброєність	58,26	68,00	80,40	9,74	16,71	12,41	18,25
Фондомісткість	0,48	0,51	0,65	0,03	5,40	0,15	28,70
Фондовіддача	2,08	1,97	1,53	-0,11	-5,12	-0,44	-22,30
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,05	0,08	0,03	0,03	56,11	-0,04	-54,81

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що показник ліквідності активів зріс на 32% у 2021 році і знизився на 1,49% до 0,26 у 2022 році. Отже, частка оборотних активів компанії значно зросла, але ці показники недостатньо високі для роздрібної торгівлі. Частка основних засобів в активах майже не змінилася: у 2021 році знизилася на 16,3%, а в 2022 році зросла на 14,47%. Коефіцієнт амортизації основних засобів у 2021 році зріс на 7,33%, а у 2022 році

зменшився на 1,85%.

Спостерігається тенденція поступового зношування основних засобів. Коефіцієнт достатності капіталу відноситься до вартості основних засобів на одного працівника, яка збільшилася на 16,71% у 2021 році та на 18,25% у 2022 році. Це пов'язано зі збільшенням вартості основних засобів при незмінній кількості працівників, що свідчить про позитивну тенденцію розширення виробництва.

Фондомісткість відображає середньорічну вартість основних засобів на одиницю вартості продукції, яка зросла на 0,13% у 2021 році та на 35,94% у 2022 році. Це негативна тенденція, оскільки нормальний стан – це зниження цього показника. І навпаки, рентабельність активів впала протягом аналізованого періоду і також була негативною. Рентабельність виробничих фондів у 2020 році становила 5%, у 2021 році вона зросла до 8%, а в 2022 році впала до 3%, що навіть нижче, ніж у 2020 році.

Визначимо склад та структуру джерел фінансування діяльності підприємства (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури пасивів ТОВ «Епіцентр К»*

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Капітал разом	1952614	2586595	2822101	633981	32,47	235506	9,1
Власний капітал, у т.ч.	887768	1262154	1410703	374386	42,17	148549	11,77
зареєстрований (пайовий) капітал	24000	24000	30000	0	0	6000	25
капітал у дооцінках	900293	1210243	1312513	309950	34,43	102270	8,45
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-36525	27911	68190	64436	176,42	40279	144,31
Позиковий капітал, у т. ч.	657141	715924	883908	58783	8,95	167984	23,46
Довгострокові кредити банків	656594	715452	863959	58858	8,96	148507	20,76
Короткострокові кредити банків	547	472	19949	-75	-13,71	19477	4126,48
Поточні зобов'язання	408252	608989	547439	200737	49,17	-61550	-10,11
Короткострокові кредити банків	547	472	19949	-75	-13,71	19477	4126,48

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

З таблиці можна зробити висновок, що капітал фірми збільшився за період дослідження. Це пов'язано з збільшенням власного капіталу на 42,17% у 2021 році, збільшенням на 11,77% у 2022 році, збільшенням позикових коштів на 24,38% у 2021 році та збільшенням на 6,57% у 2022 році.

Збільшення власного капіталу відбулося за рахунок збільшення власного капіталу від переоцінки на 34,43% у 2021 році, збільшення на 8,45% у 2022 році, збільшення нерозподіленого прибутку на 176,42% у 2021 році та збільшення на 144,31% у 2022 році.

Збільшення позикових коштів у 2021 році на 24,% відбулося в основному за рахунок збільшення поточних зобов'язань на 49,17% У 2022 році, хоча поточні зобов'язання зменшилися на 10,11%, позикові кошти зросли на 6,57%, оскільки довгострокові зобов'язання зросли на 20,76%.

У 2021 році поточні зобов'язання зросли на 49,17%, переважно за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості на 22,07%, інші поточні зобов'язання зросли на 341,89%, поточні зобов'язання зменшилися на 10,11% у 2022 році, інші поточні зобов'язання зменшилися на 47,89%.

У 2022 році заборгованість підприємства за короткостроковими банківськими кредитами зросла на 4126,48%. Це вказує на те, що компанія повинна задовольнити свої поточні потреби в коштах і не може погасити поточні зобов'язання перед контрагентами. Власний капітал зріс на 42,17% у 2021 р. та 11,77% у 2022 р.

Активи компанії зросли відповідно на 32,47% та 9,1% Спостерігається позитивна динаміка, яка перевищує темпи зростання власного капіталу та перевищує темпи зростання активів, що означає, що збільшилися власні ресурси.

Тепер проведемо аналіз суміжних показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» (див. табл. 2.4).

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт фінансової незалежності нижчий за оптимальне значення 0,6, але спостерігається тенденція до зростання. У результаті ця кількість зросла на 7,32% та 2,44% у

2021 та 2022 роках відповідно.

Таблиця 2.4

Аналіз суміжних показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К»*

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
					+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	<0,6	1,20	1,05	1,00	-0,15	-12,52	-0,05	-4,66
Коефіцієнт фінансової незалежності(автономії)	> 0,6	0,45	0,49	0,50	0,03	7,32	0,01	2,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,35	0,27	0,43	0,37	0,16	58,46	-0,07	-15,35
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	0,74	1,01	0,89	0,27	35,73	-0,12	-12,25
Коефіцієнт фінансового левериджу	<0,25	0,74	0,57	0,61	-0,17	-23,36	0,05	8,04

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

У 2021 році коефіцієнт працездатності власного капіталу зріс на 58,46%, досягнувши нормативного значення. Це свідчить про те, що підприємство має достатні фінансові ресурси для фінансування необоротних активів та частини оборотних активів.

Коефіцієнт власного оборотного капіталу знаходиться на відносно високому рівні, що свідчить про те, що підприємство може активно працювати без зовнішнього фінансування та залучення джерел коштів.

Коефіцієнт фінансового левериджу підприємств далекий від нормативного значення, що свідчить про високу залежність підприємств. З іншого боку, довгострокові зобов'язання можуть свідчити про високий рейтинг довіри банку.

Проаналізуємо динаміку та структуру доходів і витрат ТОВ «Епіцентр К» у таблицях 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5

Динаміка виручки ТОВ «Епіцентр К» (тис. грн.)*

Стаття	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1483119	1565353	1408209	82234	5,54	-157144	-10,04
Інші операційні доходи	342289	375944	429485	33655	9,83	53541	14,24
Інші фінансові доходи	11	6	9	-5	-45,45	3	50
Інші доходи	26	208	7759	182	700	7551	3630,29
Всього доходів	1825445	1941511	1845462	116066	6,36	-96049	-4,95

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

З таблиці 2.5 можна зробити висновок, що операційний дохід ТОВ «Епіцентр К» у 2021 році зріс на 11,066 млн грн порівняно з 2020 роком, збільшившись на 6,36%, а в 2022 році зменшився на 96,049 млн грн порівняно з 2021 роком (4,95%). Така динаміка виручки в основному зумовлена збільшенням чистого доходу від реалізації на 82 234 тис. грн. (5,54%), зменшення на 157 144 тис. грн у 2021 році та зменшення на 10,04 % у 2022 році.

Таблиця 2.6

Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр К» (тис. грн.)*

Стаття	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1209882	-1339723	-1230897	-129841	-10,73	108826	8,12
Адміністративні витрати	-46734	-52991	-61705	-6257	-13,39	-8714	-16,44
Витрати на збут	-225076	-220530	-258928	4546	2,02	-38398	-17,41
Інші операційні витрати	-135027	-96663	-94698	38364	28,41	1965	2,03
Фінансові витрати	-166320	-149800	-146928	16520	9,93	2872	1,92
Інші витрати	0	0	-3185	0	-	-3185	-
Всього витрат	-1783039	-1859707	-1796341	-76668	-4,3	63366	3,41

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що вартість підприємства в 2021 році зменшилася на 76,668 млн грн порівняно з 2020 роком, зменшившись на 4,3%, а в 2022 році зросла на 63,366 млн грн. (3,41%), така динаміка витрат

зумовлена зниженням собівартості реалізованої продукції на 129,8841 млн грн (10,73%), у 2021 році збільшився на 108,826 млн грн, а у 2022 році – на 8,12% порівняно з 2021 роком, оскільки собівартість реалізованої продукції є найбільшою статтею витрат підприємства.

На кінець, проведемо аналіз відповідних показників господарської діяльності та рентабельності (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз відповідних показників господарської діяльності та рентабельності*

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2020/2022	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,50	0,42	-0,13	-20,32	-0,09	-17,55
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,88	8,25	4,51	-0,63	-7,06	-3,74	-45,33
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,92	1,82	1,31	-0,09	-4,81	-0,51	-27,97
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,09	0,06	-0,05	-37,66	-0,02	-27,97

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

За даними табл. 2.7 можна зробити висновок, що показник оборотності активів знизився на 0,13 у 2021 році та на 0,09 у 2022 році, що свідчить про те, що протягом 2 років використання активів на 1 гривню, підприємство почало знижувати виручку на 0,22 гривні.

Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних цінностей і основних засобів також знизився протягом двох років, що свідчить про зниження рентабельності виробництва. Рентабельність активів за 2 роки знизилася вдвічі, але компанія залишається прибутковою, а рентабельність роздрібної галузі нормальна.

Отже, загалом фінансовий стан підприємства незадовільний, масштаби капіталізації підприємства з кожним роком збільшувалися, але рентабельність залишилася на колишньому рівні.

Ті показники фінансової стабільності для компаній, які не відповідають нормативним значенням, мають позитивні тенденції, але показники ділової активності та рентабельності все ще низькі.

2.3 Аналіз управління персоналом в підприємстві

Останнім часом в Україні відчувається недостатнє забезпечення кваліфікованими кадрами, здатними вирішувати складні виробничі питання.

Сучасні підприємства потребують фахівців, підготовлених на високому рівні, працівників, здатних виконувати поставлені завдання, вирішувати існуючі проблеми, прогнозувати результат, передбачати потенційні витрати з урахуванням всіх аспектів праці.

Забезпечення активної інноваційної діяльності України можливе шляхом впровадження такої кадрової політики, яка передбачає планування потреби в кадрах, ефективне використання працівників (навчання, розвиток персоналу), застосування матеріальних стимулів та інших соціально орієнтованих мотиваційних механізмів.

В останні роки все більшим як у наукових колах, так і у сфері бізнесу є розуміння важливості персоналу. Проте на сьогодні знайдеться не багато підприємств різних форм власності і господарювання у яких трудові ресурси використовуються із максимальною ефективністю. Відповідно, ці процеси суттєво відобразились і на стані забезпечення підприємства ними.

Ефективне управління трудовими ресурсами повинно спрямовуватися на задоволення потреб народного господарства в кваліфікованих кадрах, забезпечення раціональної зайнятості населення, ефективне використання трудового потенціалу і створення умов для розвитку трудового колективу і кожної особистості.

Система управління повинна бути адекватна структурній трансформації економіки (підприємства), вона повинна сприяти його зростанню.

Ефективна інноваційна система управління трудовими ресурсами має за мету забезпечити раціональне управління їх формуванням, розподілом і використанням в межах організаційно-правового формування.

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами передбачає вивчення кількісного складу, наявності за статтю, віком, освітою, стажем роботи та іншими ознаками. Кадри можна класифікувати за соціально-стратегічним

розподілом, соціально-демографічними ознаками та ін.

Встановлено, що професійна структура колективів (груп) детермінується змінами в характері і змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, зміни форм власності і господарювання, реструктуризації підприємств. Якщо врахувати, що у структурі трудових ресурсів особливе значення має саме управлінський персонал, при тому що саме він реалізовує функцію мотивації, то доцільно більш детально проаналізувати стан забезпеченості підприємства цим персоналом, а також якісні його характеристики.

В Епіцентрі застосовують матричну структуру управління підприємством. Для неї характерний розподіл повноважень та підпорядкування спеціалістів по вертикалі - керівнику відповідних функціональних підрозділів, а по горизонталі - керівнику проекту або програми, спрямованої на кінцевий результат.

Матричні структури управління створюють на основі існуючих лінійно-штабних або лінійно-функціональних, вони мають тимчасовий характер, оскільки після виконання програми розпадаються. На рисунку 2.1. представлено основні переваги та недоліки даної структури управління.

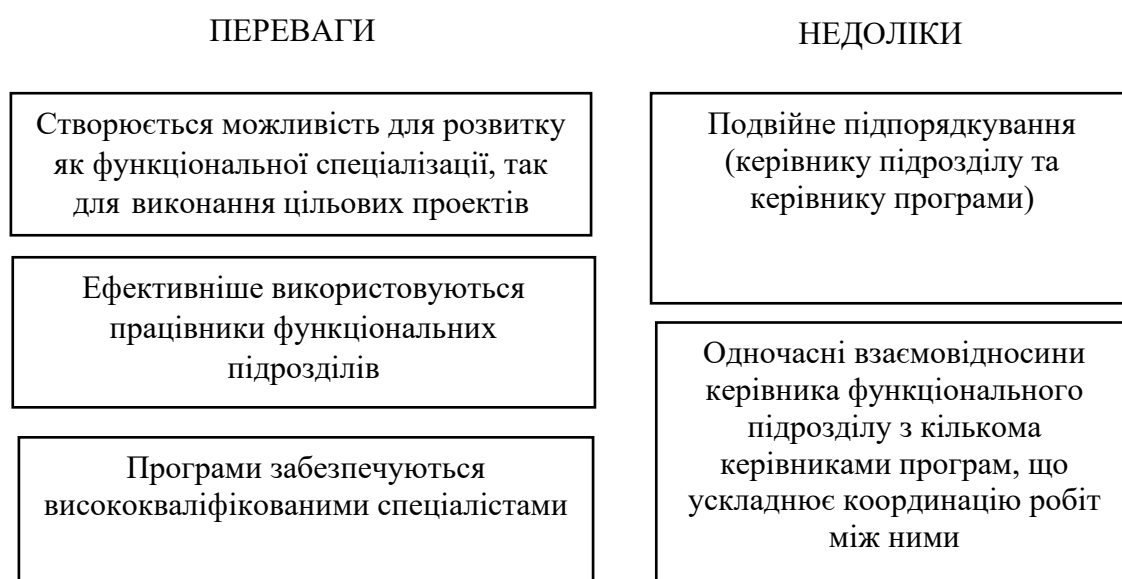


Рис. 2.1. Переваги та недоліки матричних структур управління*

*Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр К»

Тобто, можемо зробити висновок, що матричні структури управління є перспективними при впровадженні досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду.

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління – форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділах і підрозділах підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів.

На рисунку 2.2. представлено схему організаційної структури ТОВ «Епіцентр К».

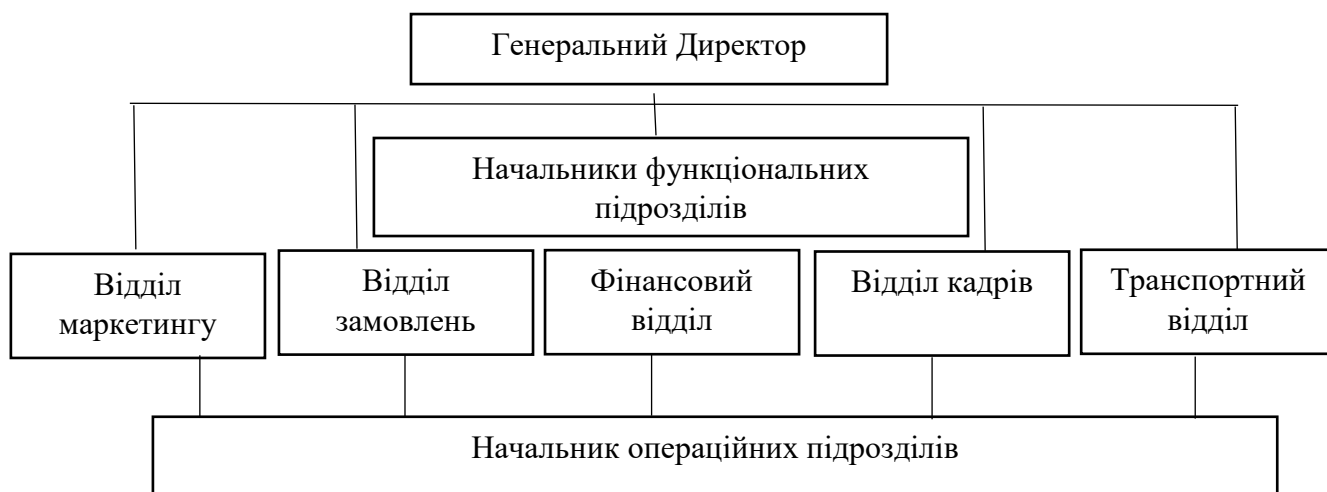


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»*

*Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр К»

Вищим органом управління є збори учасників. Генеральний директор призначається зборами учасників.

Генеральному директору гіпермаркету підпорядковуються всі працівники. Останній призначається зборами учасників. З директором збори учасників заключають контракт терміном на два роки. Директор призначає комерційного директора, директора з розвитку, фінансового директора, головного бухгалтера та інших працівників підприємства. Комерційний директор здійснює підготовку та укладання договорів на постачання товарів.

Йому підпорядковані директора магазинів. Директор магазину організовує торгівельний процес у магазині.

В обов'язки Генерального директора входять: організація роботи гіпермаркету, укладання угод, видання доручень, відкриття в банках розрахункових рахунків, видача наказів, затвердження штатного розкладу підприємства, приймання та звільнення з роботи працівників.

Під час відсутності директора гіпермаркету його функції покладаються на відповідного комерційного директора. Комерційних директорів є два. Їм підпорядковуються такі відділи: відділ маркетингу, торгові відділи (до них відносяться: «Сад та город», «Інструменти», «Електротехніка», «Вироби з металу», «Декор», «Покриття для підлоги», «Сантехніка», «Вироби з дерева», «Будівельні матеріали» тощо), відділ комплектації, відділ тюнінгу, форматно-розкрювальна дільниця, відділ внутрішньої реклами, відділ інформації, відділ прийому товару, відділ доставки.

До функцій відділу маркетингу належать: дослідження ринку (маркетинговий аналіз), управління асортиментом продукції, продуктовими інноваціями, реклама, розробка, організація і просування, контроль, розробка цін та цінових стратегій.

До функцій відділу замовлень належить:

- комплексне вивчення і аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень;
- розробляє рекомендації щодо удосконалення асортименту і якості продукції, обґрунтованості та доцільності випуску нової продукції, орієнтованої на задоволення потреб споживачів;
- здійснює організацію замовлень продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації;
- забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань у встановлені строки, за обсягом реалізації

продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів готової продукції на складах;

– організує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне зберігання і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажуючих засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції.

До функцій фінансового відділу належать: фінансовий контроль; аналіз, облік та контроль виконання бізнес-процесів в організації; управління фінансами; контроль за станом взаєморозрахунків і створення платіжного календаря; ведення податкового та бухгалтерського обліку і його організація; забезпечення поповнення бюджету через платежі у встановлений час; платежі постачальникам за роботу або товари; оформлення кредитів за договорами. Відділ ділиться на окремі підрозділи: бухгалтерія, відділ аналітики, планово-фінансового відділ, відділ операцій.

Основні задачі та функції відділу кадрів: підбір і розстановка кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі; проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни; забезпечення підприємств персоналом необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану; складання перспективних і поточних планів потреби у персоналі і джерелах його поповнення; організація документообігу, що забезпечує оперативний контроль за рухом та виконанням доручень керівництва в роботі з кадрами.

Директор з розвитку відповідає за розробку стратегії збільшення кількості магазинів торгівельної мережі. Йому підпорядковані начальник відділу будівництва і економіст з інвестицій. Начальник відділу будівництва організовує процес будівництва магазинів. Для цього він заключає договори з будівельними компаніями. Він контролює хід виконання будівництва.

Економіст з інвестицій розробляє бюджет будівництва магазину.

Фінансовий директор планує бюджети компанії та контролює їх виконання.

Головний бухгалтер здійснює ведення управлінського, статистичного, бухгалтерського обліку. Відповідає за своєчасність і повноту перерахування податків і зборів, а також відображення даних у бухгалтерській звітності. Йому підпорядковані робітники бухгалтерії і бухгалтера магазинів.

Заступник директора з адміністративно-господарської діяльності підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету.

Планово-економічний відділ, управління роботи з персоналом, відділ кадрів підпорядковуються директору гіпермаркету.

Основними характеристиками персоналу підприємства є чисельність і структура персоналу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Динаміка структури трудових ресурсів гіпермаркету «Епіцентр» зображена на рисунку 2.3.

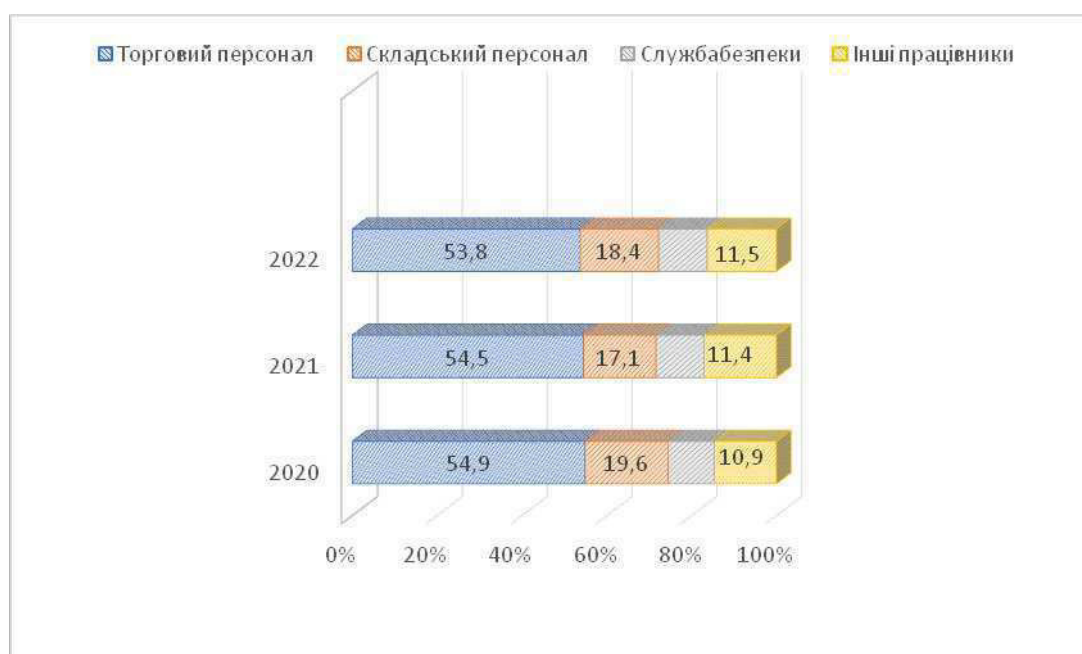


Рис. 2.3. Динаміка структури трудових ресурсів

ТОВ «Епіцентр К» *

*Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр К»

У ТОВ «Епіцентр К» персонал підприємства формується набором кадрів та кар'єрним зростанням. Розглянемо один з кар'єрних напрямків. Працівник приходить на посаду продавця 1-го розряду. Через рік він проходить атестацію і має можливість стати продавцем 2-го розряду, ще через пів року продавцем 3-го розряду.

Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником, або завідувачем відділу. Наступною його посадою буде адміністратор торговельного залу. При досягненні певних результатів працівник стає менеджером, помічником директора, або директором магазину. Використання персоналу показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Використання персоналу ТОВ «Епіцентр К»*

Посада		Обов'язки
Директор магазину		Прийняття стратегічних рішень, підписання документації, контроль показників діяльності магазину
Помічник директора		Контроль роботи відділів, досягнення поставлених завдань, аналіз діяльності, прогнозування, проведення нарад серед торгового персоналу, координація персоналу.
Менеджер		Контроль дотримання стандартів обслуговування, контроль нестач, браків, своєчасності доставок, розробка та контроль системи роботи торгового персоналу (введення заохочень та покарань), контроль кадрів, підбір кадрів.
Торгівельний персонал	Адміністратор торговельного залу	Контроль дисциплінованості торгового персоналу, вирішення проблемних ситуацій з обладнанням, товаром, урегулювання конфліктів з покупцями.
	Завідувач відділом	Керівництво відділом, контроль своєчасності виконання вказівок, проведення інвентаризацій
	Продавці	Робота з товаром, клієнтами, проведення інвентаризацій.
	Старший касир	Контроль роботи касирів, заміна касирів при необхідності, контроль правильності заповнення касової документації, проведення перерахунку каси та здачі інкасації
	Касир	Обслуговування покупців.
Складський персонал	Завідуючий складом	Контроль функціонування складу, ведення складської документації, інвентаризація складу
	Комірник	Координація роботи вантажників, прийом товару, підтримання порядку на складі
	Вантажник	Перенесення та перевезення товару
	Водій навантажувача	Перевезення товару за допомогою навантажувача
Служба безпеки	Голова служби безпеки	Координація та контроль роботи охоронців
	Старший зміни	Координація та контроль працівників своєї зміни, безпосередня присутність на протязі всієї зміни, ліквідація

Продовження таблиці 2.8

		надзвичайних та конфліктних ситуацій в магазині
	Охоронці	Контроль безпеки персоналу та покупців, запобігання крадіжок та псування майна.
Інженер		Контроль справності та ремонт обладнання магазину, організація то контроль ремонтно-будівельних робіт
Прибиральники		Підтримання чистоти згідно санітарних норм

*Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр К»

Мудрий керівник повинний чітко знати, що не всі співробітники мотивовані однаково, тому він винен чітко розпізнавати актуальні мотиви своїх співробітників та намагатись, по можливості, задовольнити їх.

Особливу увагу слід приділяти психології мотивації, тому що система психології мотивації, що сформувалася в людині, впливає на її поведінку. Поведінка людини спонукається, спрямовується й регулюється, як правило, різноманітними мотивами. Виникаючі на основі різних потреб мотиви взаємодіють, утворюючи особливу систему - мотивації праці.

Мотивація є сполучною ланкою між потребами і нормами. Вона дає можливість узгоджувати їх між собою. Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини. Для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника. Трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності. Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується.

І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності, то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягненні за допомогою інших видів діяльності. Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має

ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил.

Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності.

Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці.

У працівників ТОВ «Епіцентр К» досить складна система оплати праці. Вона розрахована на обов'язкове покриття витрат магазину, на утримання персоналу та залишає можливість працівникам самовдосконалюватись, мотивує до покращення якості роботи. Систему оплати праці подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Система нарахування оплати праці в ТОВ «Епіцентр К»*

Посада	Складові заробітної плати
Директор магазину	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Помічник директора	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Менеджер	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Адміністратор торгівельного залу	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину+особисті продажі
Завідувач відділом	Ставка+премія+бонус за виконання плану відділу+особисті продажі+бонус за виконання плану магазину
Продавці	Ставка+премія+бонус за виконання плану відділу+особисті продажі+бонус за виконання плану магазину
Старший касир	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Касир	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Завідуючий складом	Ставка+премія
Комірник	Ставка+премія
Вантажник	Ставка+премія
Водій навантажувача	Ставка+премія
Голова служби безпеки	Ставка+премія
Старший зміни	Ставка+премія
Охоронці	Ставка+премія+премія за затримку правопорушника
Інженер	Ставка+премія
Прибиральники	Ставка+премія

*Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр К»

Як видно з вказаної таблиці, більша частина персоналу залежить від продаж магазину, при чому на більш високих посадах бонус за виконання плану продаж вищий. Це зумовлено тим, що на посаді продавця бонус складає

близько 50% заробітної плати, на посаді адміністратора 30%, на посаді директора 15%. Тобто директор також замотивований якісно контролювати роботу торговельного персоналу. Схожа схема діє практично у всіх магазинах та торговельних підприємствах і вона є ефективною. За умови такої системи при низьких продажах компанія практично не втрачає гроші на утримуванні персоналу.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника.

Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість «на себе» і «на інших». Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика.

Наслідком падіння значимості мотивації праці «для інших» є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв'язано з задоволенням власних потреб.

В магазинах компанії «Епіцентр» система мотивації праці складається за багатьох факторів та різних дрібних благ для робітників. Економічно працівників мотивують через бонусну систему та премії. Тобто працівник отримує 70% заробітної плати у вигляді ставки, яка формується за кількістю відпрацьованих годин. Інші 30% нараховуються бонусами. Здебільшого ці бонуси нараховуються за виконання плану продаж, також за вдячності клієнтів (записи в книгу відгуків), перевищення показників якості обслуговування та іншу особливу роботу.

Також існує система штрафів. Працівників штрафують за запізнення,

неохайний вигляд, порушення техніки безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, пошкодження товару чи обладнання, паління в невідповідних місцях, засмічення території, скарги від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій чи діючого законодавства.

В загальному, у отриманні позитивних фінансових показників, зокрема, прибутковості компанії, окрім впровадження заходів щодо стимулювання своїх клієнтів, ТОВ «Епіцентр К» використовує комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування – стандарту обслуговування покупців, характеристика якого базується на певних принципах поведінки з клієнтом:

- Перш за все, це є потреба в гостинності. Головним у магазині повинен бути клієнт. Клієнта треба зустрічати і проводити з посмішкою, озвучувати бажання бачити його знову. Причому посмішка повинна бути щирою, а не працездатною, яку іноді можна зустріти.

- Потреба у швидкому обслуговуванні. Не можна змушувати клієнта чекати.

- Потреба відчувати себе комфортно. Наприклад, ця потреба може бути задоволена за рахунок спеціально обладнаних місць для очікування поруч з касовою системою.

- Потреба бути зрозумілим. Це означає, що клієнт хоче, щоб його в першу чергу чули.

- Потреба в допомозі і сприянні: клієнт не зобов'язаний розбиратися в товарі на всі сто. Йому необхідна допомога як в орієнтуванні (в тому, що йому більше підійде), так і при прийнятті рішення. Іноді, не правильно витлумачуючи цю потребу клієнта, на клієнта намагаються «тиснути», не даючи йому часу на прийняття рішення. Всі жести і міміка продавця в такому випадку виявляють нетерпіння. Або, коли клієнту потрібно декілька хвилин тиші, щоб зосередитися, приймаючи рішення, продавець, боячись, що клієнт занадто довго думає і незрозуміло, що він може собі надумати, не замовкає ні на хвилину.

– Потреба дати клієнтові відчувати свою важливість. Це можна зробити за допомогою уважного ставлення до його вибору, до його побажань до асортименту, сервісу. Важливо уважно слухати клієнта, уточнювати його побажання, показувати, що його думка враховується.

– Потреба бути впізнаним. Постійним клієнтам важливо, аби їх упізнавали. Якщо клієнт називає цей магазин своїм улюбленим, то важливо відповідне ставлення з боку персоналу магазину до постійного клієнта.

– Потреба в повазі. Це основна потреба будь-якої людини. Можна сказати, що всі перераховані вище потреби сконцентровані в ній і є варіаціями на тему. Клієнта не треба вчити чи виховувати, клієнта потрібно приймати з усіма його недоліками і особливостями. Клієнта не можна дорікати і, тим більше, загрожувати. Клієнту не можна брехати, цим теж проявляється неповага до нього. Якщо продавець обіцяє що-небудь клієнтові, він зобов'язаний не обдурити його очікування і зробити все від нього залежне, щоб стримати обіцянку. Якщо говорити про стратегічних клієнтів магазину «Епіцентр» (тобто найбільш важливих для компанії клієнтів), то даний список збільшується.

Крім перерахованого вище, що важливо для будь-якої людини, у стратегічного клієнта є і специфічні потреби. Для стратегічного клієнта дуже важливо наступне:

– Підкреслення особливої значущості стратегічного клієнта. Підкреслити значимість клієнта можна різними способами. Найпростіше досягти цього створенням особливого сервісу, наприклад, виділити для обслуговування стратегічного клієнта персонального менеджера, який буде знати всі його особливості, і клієнт буде позбавлений необхідності кілька разів повторювати одне і теж. У ТОВ «Епіцентр К» розробляються також спеціальні програми лояльності, які включають: картки постійних клієнтів, спеціальні зони обслуговування, окремі каси, привітання зі святами, запрошення на відкриття нового сезону.

– Швидкість обслуговування. Для стратегічних клієнтів питання часу

часто стоїть на першому місці. Тому дуже важливо таким чином організувати процес обслуговування, щоб скоротити всі надлишкові процедури і періоди очікування. Для цих цілей потрібно ретельно продумати весь процес продажу або обслуговування і виявити місця можливих затримок, а також їх причини. Далі важливо зробити все можливе, щоб оптимізувати процес. Наприклад, заздалегідь заготовити потрібну кількість заповнених бланків або постійно мати наготові необхідний товар, щоб не витрачати час на його пошуки на складі. І вже тим більше неприпустимо змушувати клієнта чекати, займаючись своїми особистими справами, що, на жаль, поки ще досить поширене серед продавців.

– Демонстрація того, що продавець розуміє статус клієнта. Багато продавців забувають про те, що їх власний соціальний статус і статус стратегічного клієнта істотно розрізняються, у них різне оточення, різне середовище проживання і відповідно різні пріоритети. І з точки зору відмінностей в статусі деякі моменти стають неприпустимими. Важливо, щоб клієнта не змушували займатися «чорною» роботою, необхідно зробити все, що можна, за нього.

Дані принципи обслуговування являються основоположними у здійсненні обов'язків менеджерами та продавцями, незнання яких є не допуск до робочого місця.

Висновки до II розділу

За 18 років мережа Епіцентр пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських, та переросла в найбільшу в Україні мережу торговельних центрів. Перші три торгові об'єкти компанія відкрила в Києві, після чого почала освоювати регіони.

У 2010-2017 роках компанія була переможцем рейтингу «ТОП-100 кращих компаній України». З 2012 року Група компаній «Епіцентр» є членом European Business Association. У 2017 році компанія отримала звання «Кращий ритейл України в сегменті товарів для дому та затишку».

На сьогоднішній день, група компаній «Епіцентр» – це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» (68 торговельних центрів) та «Нова лінія» (10 будівельно-господарських гіпермаркетів), мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна» (52 спортивних магазини), агрохолдинг «Епіцентр Агро» (160 тис. га земель в обробці агрохолдингу та 14 сучасних елеваторів), заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та власні логістичні потужності загальною площею 130 тис. м².

Власний автопарк Групи компаній «Епіцентр К» складається з майже 1000 одиниць вантажних та легкових автомобілів.

Дбаючи про довкілля та захист навколишнього середовища, компанія інтегрує еко-проекти у цікаві маркетинг-комунікаційні ініціативи, в систему клієнт-сервісу та свою щоденну роботу. «Епіцентр» застосовує recycle та zero waste технології в різних напрямках діяльності.

В роботі проведено оцінку загального фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Епіцентр К». Для цього проаналізовано майно, яке йому належить, і джерела його придбання. Як видно, вартість корпоративної власності зростає: за весь період дослідження, збільшившись на 32,47% у 2020-2021 рр. та на 9,1% у 2021-2022 рр. Це пов'язано з зростанням необоротних активів на 25,74% у 2021 році, 9,45% у 2022 році, 65,97% оборотних активів у 2021 році та 7,82% у 2022 році. Темпи приросту оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів і прискорення оборотності активів.

Частка основних засобів в активах майже не змінилася: у 2021 році знизилася на 16,3%, а в 2022 році зросла на 14,47%. Коефіцієнт амортизації основних засобів у 2021 році зріс на 7,33%, а у 2022 році зменшився на 1,85%. Спостерігається тенденція поступового зношування основних засобів. Коефіцієнт достатності капіталу відноситься до вартості основних засобів на одного працівника, збільшився на 16,71% у 2021 році та на 18,25% у 2022 році.

Це пов'язано зі збільшенням вартості основних засобів при незмінній кількості працівників, що свідчить про позитивну тенденцію розширення виробництва.

Також зроблено висновок, що операційний дохід ТОВ «Епіцентр К» у 2021 році зріс на 11,066 млн грн порівняно з 2020 роком, збільшившись на 6,36%, а в 2022 році зменшився на 96,049 млн грн порівняно з 2021 роком (4,95%). Така динаміка виручки в основному зумовлена збільшенням чистого доходу від реалізації на 82 234 тис грн (5,54%), зменшення на 157 144 тис. грн у 2021 році та зменшення на 10,04 % у 2022 році.

В Епіцентрі застосовують матричну структуру управління підприємством. Для неї характерний розподіл повноважень та підпорядкування спеціалістів по вертикалі - керівнику відповідних функціональних підрозділів, а по горизонталі - керівнику проекту або програми, спрямованої на кінцевий результат. Матричні структури управління створюють на основі існуючих лінійно-штабних або лінійно-функціональних структур. В роботі представлено основні переваги та недоліки даної структури управління, розглянуто основні обов'язки керівного складу та працівників ТОВ «Епіцентр К».

У працівників ТОВ «Епіцентр К» досить складна система оплати праці. Вона розрахована на обов'язкове покриття витрат магазину, на утримання персонал та залишає можливість працівникам самовдосконалюватись, мотивує до покращення якості роботи. У роботі розглянуто основні принципи поводження з клієнтом працівників ТОВ «Епіцентр К».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Впровадження інноваційних технологій управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К»

Найближче майбутнє управління персоналом характеризується внутрішніми змінами, в яких основна увага буде приділена технології, а саме можливостям її використання для пошуку, залучення, об'єднання працівників і програмного забезпечення їх діяльності [13].

Інноваційний механізм управління персоналом – це гнучка система управління персоналом, яка враховує і формує потреби в роботі кадрів, здатних розробляти, впроваджувати і широко використовувати інновації. Інноваційний механізм управління персоналом має особливості, притаманні будь-якому нововведенню [18].

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку одним з актуальних питань для керівників підприємств є розробка такого механізму управління господарською діяльністю підприємства, який дозволив би зберігати та зміцнювати стійку позицію підприємства на ринку, задовольняти потреби споживачів, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватися [15].

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. Даний механізм повинен створити механізм, який враховує особливості форми роботи підприємства, його внутрішній трудовий розпорядок, корпоративну культуру, задля налагодження трудового процесу і досягнення продуктивності.

Для того, щоб управління у досліджуваному підприємстві було результативним, потрібно виділити три основні напрями.

Перший напрям буде націлений на вдосконалення основної кадрової роботи на підприємстві. Мова йде, зокрема, про контроль та координування роботи відділів кадрів, удосконалення їх роботи, підвищення ролі відповідних служб та створення раціональної системи планування кадрів

Другий напрям націлений на впровадження інноваційних технологій, а саме сучасних комплексних програмних забезпечень, за допомогою яких, можна встановити систему контролю співробітників та їх звітності про виконану роботу. Такі програмні забезпечення надають можливість робити щоденний моніторинг та звіти для системного аналізу. Це дозволяє керівникам робити висновки про виконання завдань, дій, що були заплановані, дедлайни проєктів, обслуговування клієнтів.

Це дуже важливо для системи менеджменту. Але, слід зауважити, що й тут потрібна людина, яка буде контролювати процес та перевіряти правильність внесених даних співробітниками. Зазвичай така робота входить в обов'язки адміністративного персоналу та начальників відділів, як до прикладу.

Третій напрям – найм нових працівників та розвиток їх у компанії. Враховуючи специфіку роботи, компанія має сформувати чіткий план дій, щодо навчання та мотивації молодих спеціалістів, і подальше їх утримання. На мою думку, найголовніше в управлінні компанії керівники мають приділяти увагу саме розвитку молодих працівників. Надавати їм можливість розкривати свій широкий потенціал. Мова йде, про передачу досвіду від вже досвідчених провідних фахівців до молодих співробітників, які лише розпочинають свою професійну кар'єру.

Керівникам варто в цьому плані використовувати демократичний стиль управління, який будується на взаємоповазі один до одного. Тоді підлеглі будуть відчувати, що вони беруть участь у житті компанії: беруть участь у обговоренні питань, прийнятті рішень та несуть важливу місію – продовження справи. В такий спосіб компанія буде процвітати, бо кожен має спільну мету. Завдяки ініціативності кожного працівника, таким чином надалі формується відповідальність за виконання поставлених перед ними завдань.

Ефективний розвиток персоналу підприємства забезпечується здійсненням певних заходів, які спрямовані на якісну підготовку кадрів та забезпечення росту їх кваліфікації, вдосконалення системи управління персоналом та створення раціональної системи планування кадрів в підприємствах, реалізація усіх цих заходів дозволить зменшити показники плинності персоналу в підприємстві.

Основні напрямки управління персоналом підприємства повинні бути узгоджені із системою керівництва, відповідати індивідуальним можливостям колективу, умовам праці, цілям та функціям підприємства для забезпечення його ефективності (див. рис.3.1) [32].



Рис. 3.1. Основні напрямки управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К»*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [32]

Ефективність управління персоналом в підприємстві залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників навколишнього середовища, що визначають умови формування та прибутковості підприємства.

Якісне планування персоналу включає комплекс організаційних та економічних прийомів, які забезпечують продуктивну діяльність працівників з максимальним використанням їх можливостей для досягнення цілей підприємства.

Процес діяльності підприємства пов'язаний із раціональним використання резервів персоналу, що забезпечує високий показник продуктивності праці пов'язаної з виробництвом певного виду продукції. В таблиці 3.1. сформовано основні заходи для ефективного управління персоналом підприємства.

Таблиця 3.1

Основні напрямки формування стратегії ефективного управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К»*

Об'єкт впливу	Напрями впливу	Результати
Керована підсистема (господарський процес)	Раціональне використання виробничого потенціалу; Управління витратами.	Оптимізація доходів і прибутку; Підвищення ефективності діяльності.
Керуюча підсистема: управлінський персонал	Підвищення кваліфікації та ділової активності управлінського персоналу; Активізація творчої діяльності; Формування тотального менеджменту якості.	Беззбитковість виробництва; Стійкість економічного зростання; Економічність і підвищення продуктивності управлінської праці
Людські ресурси	Умови ефективної мотивації; Формування організаційної поведінки (від етапу збутової орієнтації персоналу до маркетингової).	Задоволення особистих інтересів персоналу, які забезпечують підвищення якості життя та здоров'я; Підвищення продуктивності праці.
Організація	Створення економічних умов розвитку; Соціальні гарантії; Формування умов безпеки життя і здоров'я персоналу	Стійкість економічного зростання; Соціальна відповідальність;

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [12]

Забезпечення ефективної системи управління персоналом на підприємстві здійснюється різними формами реалізації кадрової політики, яка наведена на рисунку 3.2.

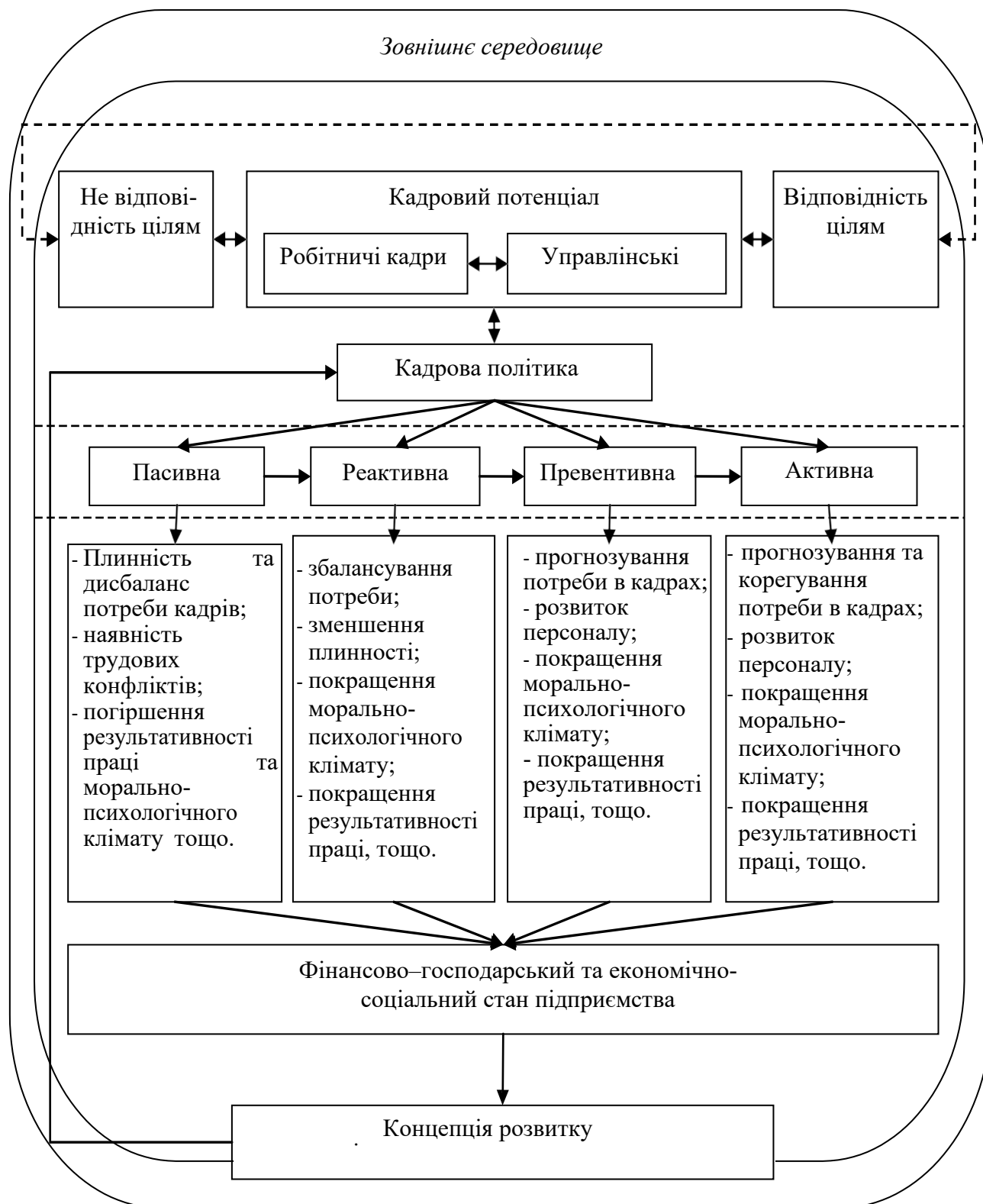


Рис. 3.2. Основи формування кадрової політики в підприємстві*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [53]

При проведенні кадрового менеджменту щодо персоналу необхідно:

- проводити моніторинг забезпеченості кадрами;
- здійснювати оцінку професійних якостей керівного складу підприємства і працівників зайнятих в виробництві;
- координувати зусилля між службами зайнятості та підприємствами;
- розробляти програми з підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням запитів підприємства;
- забезпечити інформаційне забезпечення в організаційній структурі підрозділу, надавати консультативну допомогу, проводити збори, семінари, тренінги тощо;
- ініціювати розробку програм з формування безперервної системи освіти, розрахованої на весь цикл управління персоналом [33].

Тому вирішення усіх проблем з формуванням та використанням персоналу підприємницьких структур потребує вдосконалення менеджменту персоналу підприємств.

Саме поетапне здійснення кадрового плану є основою прогнозування потреби в персоналі. При реалізації кадрового плану та розробки її альтернатив слід враховувати стан персоналу підрозділу та тенденції його зміни. Кадрове планування повинно відповідати поточним цілям та завданням даного об'єкту, а також стратегії її розвитку.

Усі заходи, які передбачені кадровим планом характеризуються певним об'ємом витрат, тому особливу увагу слід приділити ресурсному забезпеченню підприємства.

На практиці підприємствам слід використовувати оптимальні заходи, щодо реалізації плану персоналу, а саме:

- раціональний підбір та розстановка персоналу підприємства з врахуванням професійних та особистих якостей працівника, що відповідають вимогам посади;
- надання можливостей професійного навчання; проведення атестацій та оцінки працівників підприємства;

- мобільність працівників;
- подальше просування по службі тощо [45].

На всіх етапах планування персоналу здійснюється функція контролю та виявлення певних відхилень в процесі. Виявленні недоліки плану персоналу слід переглянути та відкоригувати відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх чинників.

Для того, щоб отримати результат треба розглядати сучасні тенденції. В цьому напрямку як дієвий спосіб, можна застосувати проєктну діяльність на підприємстві. Це новий стандарт в процесі управління персоналом.

Повертаючись до другого напрямку удосконалення управлінням пропонуємо впроваджувати саме українські програми. Тому, що вони більш за все відповідають нашим вітчизняним вимогам. Тобто, держстандартам, законам, положенням та нормативам.

Компанія, яка на сьогодні заслуговує уваги – JSolutions. Це українська група розробників, експертів та консультантів в різних галузях інформаційних технологій та управління бізнесом. Сьогодні рішення jSolutions використовують багато представників бізнесу.

jSolutions – це хмарна система для автоматизації управлінських та облікових завдань підприємств [44]. jSolutions дозволяє не лише повністю автоматизувати бізнес-процеси, а й мінімізувати витрати на користування системою.

Зменшення загальної вартості володіння програмним забезпеченням, досягнуто за рахунок можливості роботи системи на будь-якій операційній системі (Linux, Ubuntu, Windows, MacOS, Android) використання умовно безкоштовного програмного забезпечення (OpenOffice, LibreOffice) та за рахунок використання для обробки даних різних СКБД, таких як Oracle або PostgreSQL.

Система інтегрується з різноманітним обладнанням та може працювати на різноманітному устаткуванні [44].

В нашому випадку, нам необхідне впровадження системи управління персоналом. Для цього встановлюється модуль Персонал, що передбачає комплексність розробки. Таке рішення дозволяє комплексно автоматизувати всі бізнес-процеси компанії щодо управління персоналом.

Застосування системи значно покращує ефективність і якість роботи відділу кадрів, в тому числі процес підбору персоналу, мотивації, підвищення кваліфікації.

Система управління персоналом jSolutions працює з використанням хмарних технологій, тому дозволяє працювати як в офісі так і онлайн за межами місця роботи.

Система має широкий функціонал і дозволяє автоматизувати основні ділянки роботи відділу кадрів:

- Підбір персоналу:
- облік всіх актуальних вакансій, з відображенням кількості претендентів на посаду;
- заповнення анкет потенційними співробітниками з можливістю їх друку;
- формування списку анкет претендентів згідно з обраними умовами;
- автоматизація процесу оформлення на вакантну посаду кадрів на підставі вже наявних в базі резюме.
- HRM:
- ведення обліку штрафів і винагород;
- можливість інтеграції з системою управління доступом з використанням електронних перепусток (карток, браслетів) [44].
- Кадровий облік:
- створення штатного розкладу персоналу із зазначенням умов прийому, схеми роботи, розміру ставки, окладу і його складу, а також інших даних;
- ведення особових рахунків співробітників; ведення різних типів стажу за співробітниками із зазначенням загального досвіду роботи та різних типів пільг;

- ведення історії всіх переміщень персоналу і актуалізація штатного розкладу на обрану дату;
- створення зразків стандартних наказів по компанії і підготовка на їх основі фактичних наказів (прийом, звільнення, переміщення по організації, або підвищення на посаді, відпустка та ін.);
- можливість друку наказів в звичайному текстовому варіанті і у вигляді стандартних форм (форма розпорядження на відпустку і т.д.);
- виконання переміщення співробітників як усередині підрозділів так і на рівні компанії, оформленням на роботу, звільнення, виведення зі штату, надання відпустки і т.п.

Дані по персоналу автоматично фіксуються в історії призначень і переміщень, яка зберігається і завжди доступна у системі; формування табеля робочого часу, з урахуванням лікарняних, періоду відпусток і святкових днів; ведення обліку інформації про освіту, підвищення кваліфікації, навчання або атестації працівників із зазначенням супутнього пакета документів; ведення обліку військовозобов'язаних із зазначенням звання, категорії і посади.

Додаткові функції системи:

- отримання даних за різними напрямками роботи з персоналом можливо завдяки зручному відбору за параметрами серед співробітників;
- налаштування прав доступу до обраних розділів, записів, дій;
- робота в єдиній базі для всіх підприємств які знаходяться в різних регіонах України [44].

Система управління персоналом працює в єдиному інформаційному просторі з іншими рішеннями jSolutions, зокрема, система інтегрується:

- з модулем «Управління доступом», за допомогою якого проводиться облік робочого часу співробітників і формується табель, а також ведеться контроль відвідувань і переміщень;
- з модулем «Заробітна плата», для формування звітів і нарахування заробітної плати співробітникам.

Інформаційна система для обліку персоналу незамінний інструмент для управління персоналом компанії.

В системі можливий облік будь-якої кількості співробітників, тому вона підходить як великим організаціям, так і представникам малого та середнього бізнесу.

HR-департамент буде працювати оперативніше і без зловживань з боку працівників, а діловодство не відбиратиме великого обсягу часу (див. рис. 3.3) [44].



Рис. 3.3. Модулі управління підприємством та персоналом*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [44]

Також, можна рекомендувати до впровадження такі програми українських розробників: УБС, Бриз-Про. Вони орієнтовані як і на бухгалтерський облік, так і на управління персоналом та кадрами, електронний документообіг, управління виробництвом великих і малих підприємств різної форми власності. Дозволяють формувати звіти, вести електронні картки співробітників. Їхня особливість в тому, що модулі поєднанні між собою в одній базі. Така оптимізована функція дозволяє готувати накази про лікарняні або відпустки і нараховувати виплати дуже швидко та якісно.

ІС-ПРО: Бюджет. Українська програма світового стандарту ERP, для автоматизації обліку та управління на підприємствах та в бюджетних

установах. Більше 5000 підприємств та установ використовують ISpro для автоматизації процесів обліку та управління (див. рис. 3.4) [37].

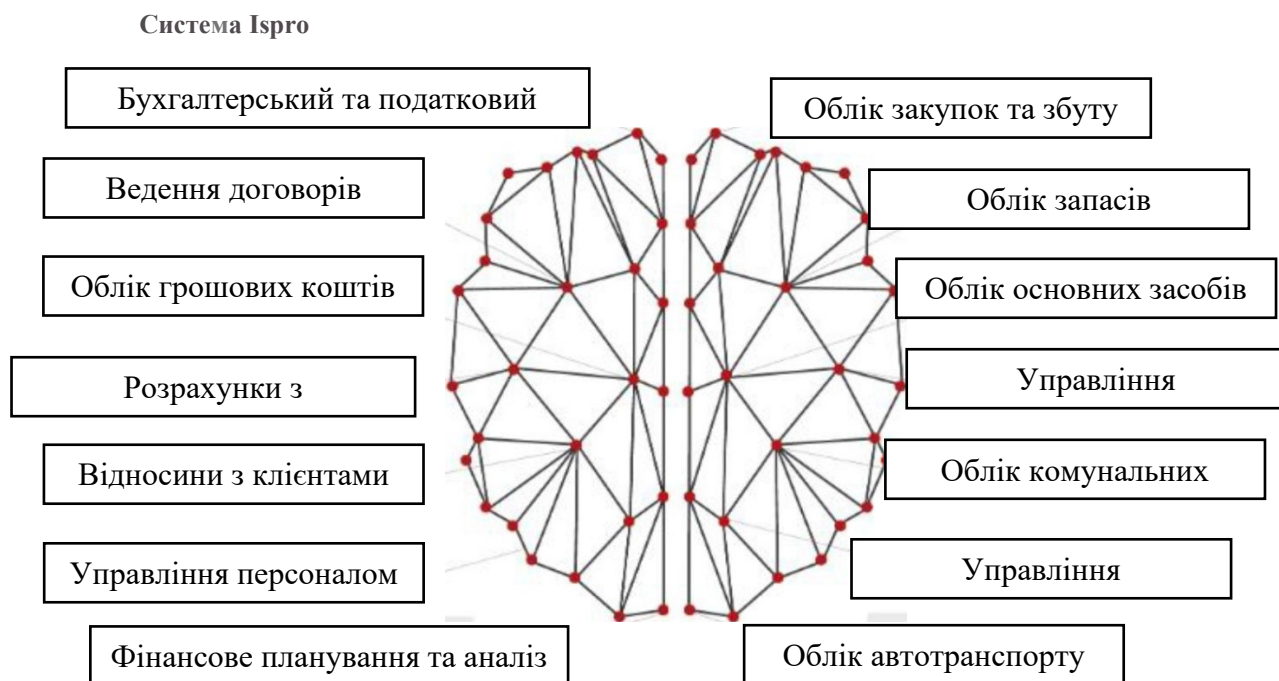


Рис. 3.4. Комплексна система модулів управління підприємством та персоналом*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [37]

Всі ці автоматизовані процеси необхідні для сучасних компаній. Такі системи – це втілення новітніх технологій, роботи професіоналів та досвід. Все це у поєднанні з людським інтелектом беззаперечно веде до успіху в управлінні персоналом та компанії загалом.

3.2 Інноваційні методи організації системи навчання персоналу у ТзОВ «Епіцентр К»

В Україні ринок освітніх послуг є незбалансованим та не відповідає потребам ринку кваліфікованої праці. Існуюча практика роботи у системі управління потенціалом персоналу в Україні значною мірою не забезпечує потреби ринку праці.

У підприємствах часто відсутня система роботи з персоналом, а саме система оцінки можливостей працівників та професійного просування по

службі. Тому існує гостра потреба в проведенні нової економічної стратегії розвитку персоналу, а також реалізації ряду рішень організаційно-структурного характеру.

Для усунення усіх недоліків з управління кадрами необхідно провести планування розвитку персоналу. А саме планування і оцінка динаміки природного руху персоналу, а також посилення потенціалу кадрів, підвищення їх конкурентоспроможності [49].

Для забезпечення якісного професійного навчання працівників досліджуваного підприємства насамперед необхідно сформувати цілісну, належно структуровану і відповідну вимогам сьогодення концепцію розвитку персоналу гіпермаркету. Вона повинна узгоджуватися зі стратегічними цілями ТзОВ «Епіцентр» та бути невід'ємною складовою його кадрової політики. Основні розділи такої концепції повинні містити програмні положення, які обґрунтовують доцільність, визначають напрями і завдання розвитку персоналу, його об'єкти, суб'єкти та принципи; характеризують процедури вибору видів, форм та методів професійного навчання; планування цього процесу та оцінки його ефективності; визначають джерела фінансування підготовки кадрів.

Нормативну-правову базу для розробки концепції розвитку персоналу складають Закони України «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Положення про професійне навчання робітників на підприємстві».

Означеною Стратегією, зокрема, визначено першочергові завдання, які слід вирішити керівниками підприємств з метою створення належних умов для виробничого навчання:

- створити механізм професійної адаптації нових працівників на робочих місцях;
- реформувати систему перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, модернізувати форми і методи навчання з урахуванням галузевої специфіки;
- переорієнтувати систему підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань та формування вмінь, які необхідні для виконання роботи за

певною професією, посадою;

- розробити узгоджену систему оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також розробити систему критеріїв для добору фахівців;

- запровадити систему безперервного професійного навчання кадрів.

З огляду на ці завдання можна визначити основні напрями управління професійним розвитком персоналу підприємств на виробництві (див. рис. 3.5): прискорення адаптації молодих працівників до умов підприємства; поглиблене професійне навчання тих працівників, які вже працюють на підприємстві, були залучені з інших сфер економічної діяльності чи інших підприємств, для набуття ними ширшого кола компетенцій, підвищення кваліфікаційного рівня, можливостей кар'єрного зростання та максимальної реалізації їх трудового потенціалу. Цей напрям безпосередньо пов'язаний із процесом управління кар'єрою працівника; мотивацією працівників до саморозвитку та самовдосконалення, активною участю у програмах професійного навчання.

Перед цим необхідно належно організовувати підбір кадрів та атестацію працівників, розробити заходи щодо інвестиційного, інформаційно-консультаційного, нормативно-правового, кадрового та організаційного забезпечення професійного навчання, а також зменшення плинності кадрів.

Адаптація працівника до особливостей та умов діяльності досліджуваного підприємства – це невід'ємна складова управління персоналом. Адже, молодий працівник-випускник навчального закладу не має достатнього досвіду для виконання професійних завдань.

За твердженням керівників зазначають, належно виконувати функціональні обов'язки на робочому місці такі працівники можуть не швидше ніж через два місяці роботи, а в деякого адаптаційний період затягується до року [37]. Для пришвидшення цього процесу доцільно вдосконалити наявну в підприємстві систему обміну знаннями, яка забезпечить реалізацію синергетичного ефекту від професійного навчання. Основна мета функціонування цієї системи – налагодити партнерські відносини між

працівниками різних професійно-вікових груп і створити умови, за яких між ними відбуватиметься взаємовигідний обмін знаннями та досвідом.

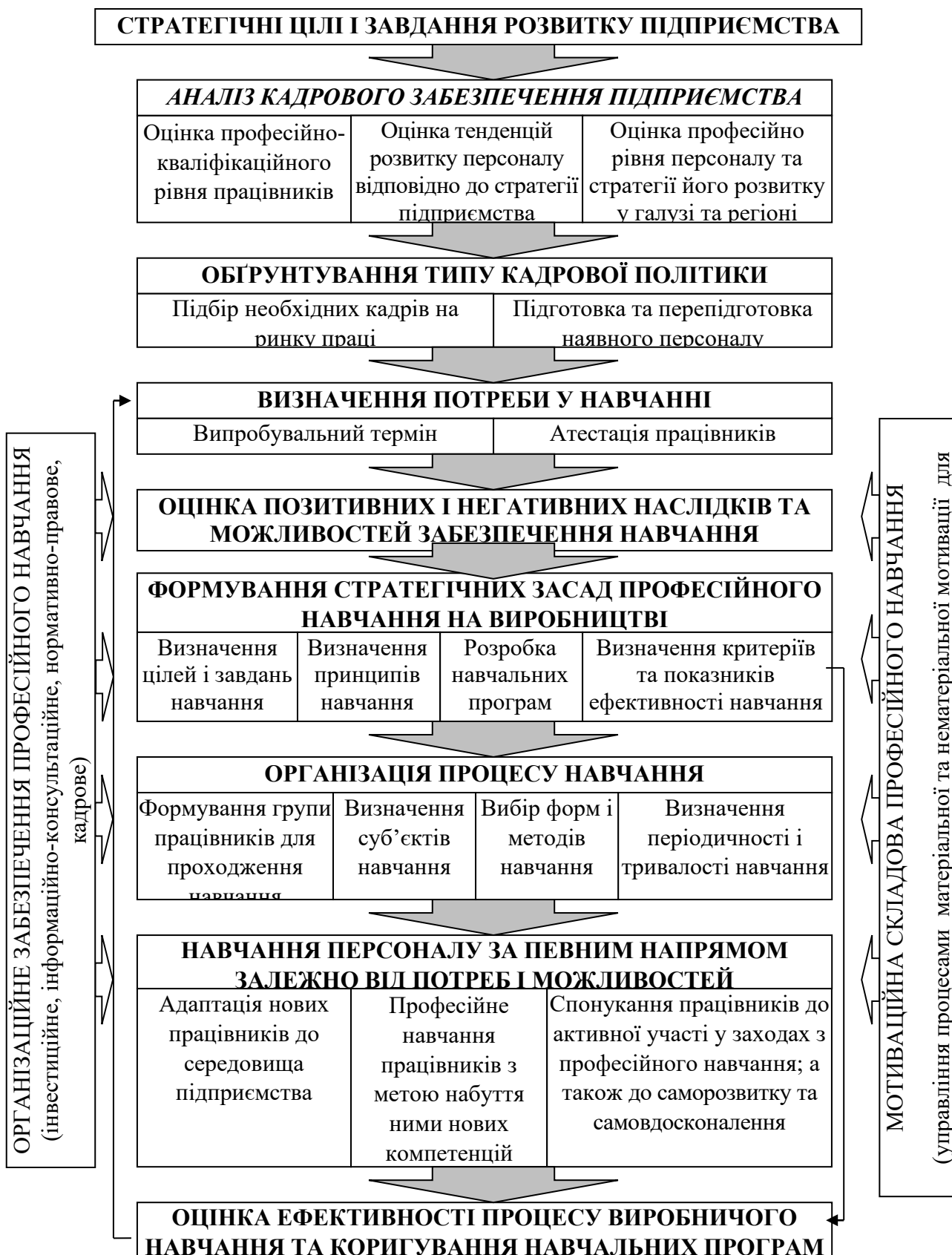


Рис. 3.5. Концептуальний підхід до процесу управління професійно-кваліфікаційним розвитком працівників ТОВ «Епіцентр К»*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [32]

Для прикладу, випускник університету, який працевлаштувався у на підприємстві, стає активним суб'єктом такого обміну. Він знайомиться з усіма особливостями виробничого процесу, переймає практичний досвід від старших колег. З іншого боку – він поширює у колективі нові знання, передові технології та інші досягнення науково-технічного прогресу, які отримав під час навчання. Використовуючи ці знання у роботі, молодий фахівець сприяє їх поширенню серед інших працівників (див. рис. 3.6).

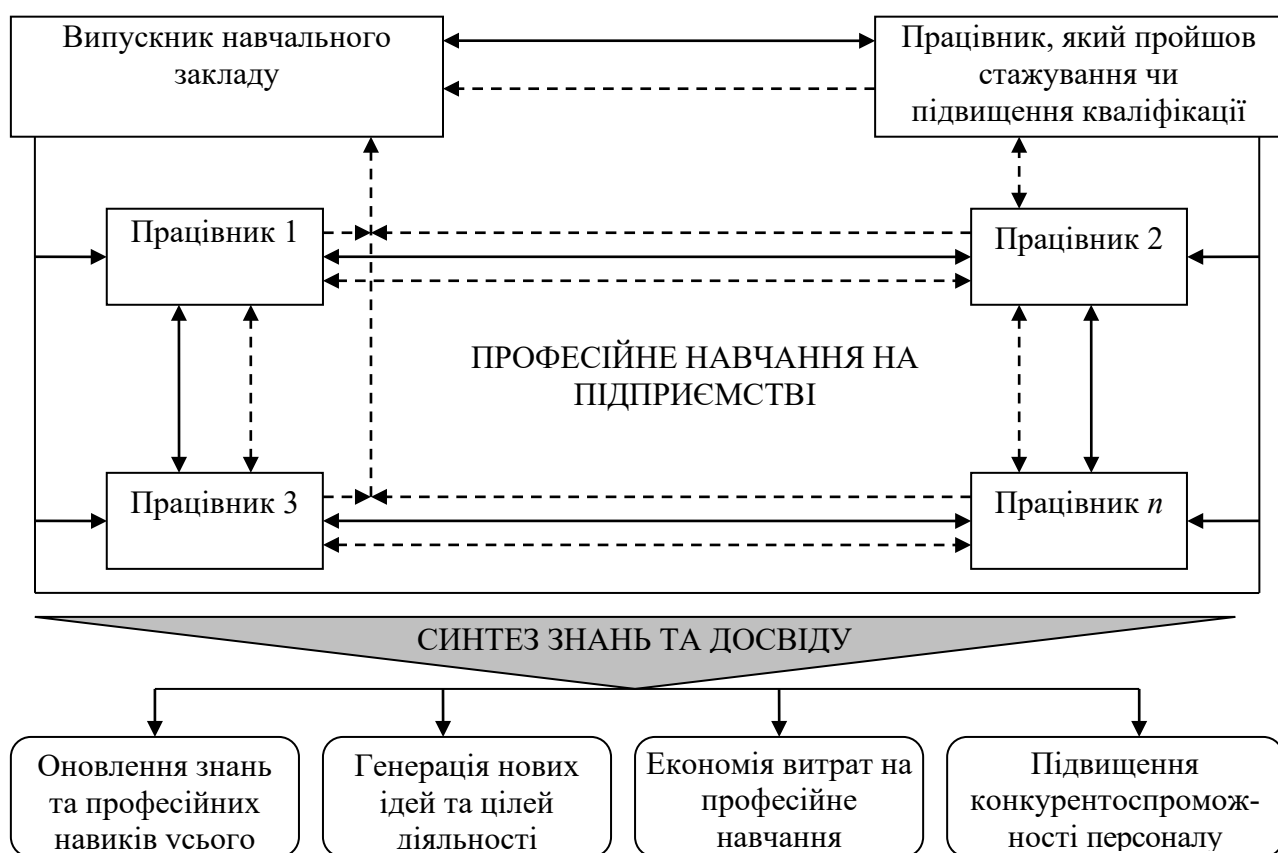


Рис. 3.6. Механізм дії синергетичного ефекту від професійного навчання у ТОВ «Епіцентр К»

—————> – передача нових знань; - - - - -> – передача досвіду*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [35]

Аналогічний ефект матиме місце й від проходження провідними спеціалістами, які вже працюють у гіпермаркеті, курсів підвищення кваліфікації чи стажування. Передаючи отриману ними інформацію усім членам колективу підприємства вони забезпечуватимуть «осучаснення» робочого процесу і вноситимуть «нове дихання» у діяльність підприємства.

Отже, кінцевим завданням управління обміном новими знаннями є забезпечення такого стану в підприємстві за якого на міжособистісному рівні (окремі працівники) та на рівні функціональних підрозділів і проектних груп відбуватиметься обмін потрібними знаннями, здійснюватиметься постійне навчання колег [48].

Складовими другого напрямку професійного розвитку персоналу підприємств є:

- первинне навчання працівників певної професії, які мали відповідний виробничий досвід з урахуванням специфіки і сфери діяльності досліджуваного підприємства;
- навчання з метою забезпечення відповідності компетенцій найманого працівника вимогам займаної посади;
- навчання новим професіям необхідним для реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства; навчання з метою оновлення набутих раніше знань, які морально застаріли.

Реалізація цього напрямку вимагає від керівників підприємства вирішення завдання щодо створення ефективної системи мотивованого навчання персоналу. Цьому напрямку необхідно приділити чималу увагу, оскільки працівники галузі мають дуже низьку схильність до професійного навчання та підвищення кваліфікації. На щастя, сьогодні кадрова стратегія ТОВ «Епіцентр К» орієнтована в основному саме на інвестування у розвиток власного персоналу, а ще на пошук вже сформованих спеціалістів на ринку праці.

У цьому контексті власну практику у сфері управління професійним розвитком персоналу необхідно адаптувати до загальносвітових тенденцій та міжнародних стандартів.

На нашу думку, сучасну систему професійного навчання у досліджуваному підприємстві слід будувати на засадах компетентісного підходу, який активно впроваджується в різних сферах економічної діяльності за кордоном і є найбільш прогресивним з погляду забезпечення конкурентоспроможності персоналу. Ним передбачені всебічна підготовка та виховання

працівника не лише як професіонала, але і як особистості та повноправного члена колективу і суспільства.

Практична реалізація компетентного підходу потребує вдосконалення організаційних засад внутрігосподарської підготовки кадрів на основі провідних принципів професійного навчання, які з одного боку – відповідають міжнародним стандартам, а з іншого – враховують структурні проблеми підприємств. Перелік цих принципів наведений на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Інноваційні принципи формування сучасної системи професійного навчання у підприємстві*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [30]

Реалізація зазначених принципів в межах підприємства дозволить не лише поліпшити якість виробничого навчання, але й охопити ним широке коло працівників та докорінно модернізувати усю систему внутрігосподарської підготовки професійних кадрів. В свою чергу це дозволить істотно підвищити рівень конкурентоспроможність персоналу працівників підприємств та розвиток галузі на інноваційних засадах.

Найбільш ефективними способами обміну знаннями, отримання і розвитку компетенцій є стажування і наставництво [48].

Найбільш ефективними способами обміну знаннями, отримання і розвитку компетенцій є стажування і наставництво [48].

Під наставництвом розуміють індивідуальне або групове шефство досвідчених працівників над окремими новачками чи групами новачків. Цей метод найкраще сприяє адаптації молодих працівників до виробничих умов конкретного підприємства, швидкому набуттю ними необхідних компетенцій та закріпленню на робочому місці.

Він також найбільш прийнятний для застосування на тих підприємствах, кадрову політику яких орієнтовано на випускників ВНЗ або не володіють достатніми коштами для впровадження інших форм виробничого навчання.

Для ефективного впровадження наставництва у підприємствах слід здійснити наступні заходи:

- розробити Положення про наставництво та відповідні методичні рекомендації щодо його організації;
- сформувати з провідних фахівців окремі групи працівників-наставників та скоротити їх функціональні обов'язки за основною професією;
- налагодити обмін передовим досвідом щодо організації наставництва між підприємствами на рівні галузі, регіону, держави;
- забезпечити регулярне проходження наставниками курсів підвищення кваліфікації;
- здійснювати додаткову мотивацію працівників-наставників за високі виробничі результати їх вихованців.

У підприємстві наставництво має здійснюватися у комплексі зі стажуванням.

Заходи, які передбачені цим механізмом дозволяють реалізувати означені нами ключові принципи професійного навчання. Особливе місце відводиться нормативно-правовим заходам, реалізація яких дозволить регламентувати відносини між адміністрацією підприємств та найманими працівниками щодо розвитку їх компетенцій.

Через обмежені можливості фінансування професійного навчання керівникам підприємств необхідно шукати можливості залучення ресурсів із зовнішніх джерел (кошти інвесторів, працівників, держави). Важливо спонукати працівників до участі у тих формах виробничого навчання, які не потребують значних затрат з боку підприємства (семінари і конференції, які проводяться великими компаніями, виставки науково-технічних досягнень).

Водночас, адміністрація підприємств має надати всебічну організаційну підтримку працівникам, які ініціюють здобуття вищої освіти або проходження підвищення кваліфікації за власні кошти (відпустка зі збереженням зарплати, гнучкий графік роботи, часткова компенсація витрат на навчання).

Управлінську роботу слід спрямувати на розробку сучасного навчально-методичного забезпечення процесу навчання, впроваджувати його новітні форми і методи (дистанційне, модульне, інтерактивне і т.д.).

3.3 Інноваційні технології управління мотивацією в ТОВ «Епіцентр К»

В магазинах компанії «Епіцентр» система мотивації праці складається за багатьох факторів та різних мілких благ для робітників.

Нещодавно компанія впровадила інноваційну систему нарахування заробітної плати персоналу. Особливість цієї системи – відсутність поняття «максимальної заробітної плати». Її розмір залежить лише від виконання планових показників. При цьому по досягненню таких показників заробітна плата співробітника не зупиняється в рості, а починає прогресувати. Ця система є водночас і прозорою, і заохочувальною для персоналу. Адже у будь-який день місяця співробітник може самостійно дізнатися розмір власної зарплати, яку отримує наприкінці місяця, та вплинути на її збільше.

Крім того, в компанії є система знижок для співробітників, яка дозволяє купувати в мережі товари за спеціальними цінами. З огляду на, що сьогодні асортимент «Епіцентру» закриває практично всі товарні групи – від цвяхів до продуктів харчування, ліків і одягу – для людей це дуже суттєва економія. В

«Епіцентрі» вважають, що найбільше співробітника мотивує, коли його зарплата – вище середньої і не відстає від ринку. Цікаві завдання, хороша команда, комфортне місце роботи і атмосфера в колективі – також важливі. Все це мотивує приходити на роботу і щодня приносити користь компанії. Навчання і розвиток співробітників в Епіцентрі Компанія має тренінговий центр, який навчає торговий персонал. Також існує обов'язкове стажування в торгових центрах. Воно стосується не тільки «працівників залів», але і співробітників центрального офісу. Головна мета такого підходу — щоб людина розуміла як працює компанія, за рахунок чого заробляє, до кого слід звертатися під час виникнення того чи іншого питання тощо.

Також існує система штрафування. Працівників штрафують за запізнення, неохайний вигляд, порушення техніки безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, пошкодження товару чи обладнання, паління в невстановлених місцях, засмічення території, жалоби від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій чи діючого законодавства.

У компанії відсутнє страхування, але в центральному офісі діє власний медцентр, у якому працівники безкоштовно можуть лікуватися і оформлювати лікарняні.

В негрошовій формі працівники отримують безкоштовне харчування (для всіх працівників маркетів та пільгові обіди для співробітників центрального офісу), якісний спецодяг, безкоштовний трансфер з роботи та на роботу, навчальні відпустки для студентів вищих навчальних закладів, відпустки для догляду за дитиною до трьох років та багато іншого. Підтримка спорту також є важливим елементом соціальної політики підприємства. Сучасні спортзали та медичне обслуговування доступні працівникам у кожному торговому центрі. Для підтримки корпоративного духу в компанії регулярно проводяться спортивні змагання між командами різних ТЦ. Співробітники ТОВ «Епіцентр К» активно беруть участь у футбольних чемпіонатах, у кожному ТЦ є власна

футбольна команда. Коштом компанії забезпечується виїзд співробітників на спортивні змагання.

Також безкоштовно надається можливість вивчати іноземні мови. Зокрема, як інструмент мотивації використовуються закордонні відрядження. Найкращі працівники торгових відділів мають можливість побувати на заводах виробників продукції, галузевих виставках, подивитися на сучасні технології та водночас відчувати колорит інших країн, надихнутися ним. Найкращих співробітників торгових центрів визначають за результатами щомісячної оцінки персоналу.

Як бачимо, на підприємстві діє хороша система мотивації праці, але на жаль це не запобігає частій зміні кадрів серед виконуючого персоналу магазину. Причиною звільнень зазвичай є стреси на роботі, важкість та монотонність виконуваної роботи, непорозуміння з керівництвом, ганебне ставлення з боку безпосереднього керівництва та невідповідності обіцяного на співбесіді та реального.

З початком війни компанія стикнулася також й з іншими проблемами: міграція, призов, низька кваліфікація персоналу та його емоційне вигорання. З цими викликами сьогодні стикається кожен український бізнес, але незабаром проблема набуде національних масштабів. Адже для повоєнної відбудови знадобляться зусилля всіх тих, хто залишився в країні, оскільки повернення з-за кордону 6,4 млн українців лишається під великим питанням.

Компанія Епіцентр, як один з найбільших роботодавців України, чітко бачить, що ці два проблемні питання матимуть серйозний вплив на економіку країни в найближчому майбутньому.

Тому перед бізнесом та державою стоять два важливі питання. Перше: що держава й бізнес збираються робити з людьми, які зараз живуть в Україні та не мають роботи? Друге: який план адаптації військовослужбовців, сотні тисяч з яких повернуться до цивільного життя?

Щодо останнього, то на сьогоднішній день кожна компанія напрацьовує власні механізми адаптації: шукає спеціалістів, програми, психологічну

реабілітацію. Коли закінчиться війна, сотні тисяч військових повернуться та потребуватимуть працевлаштування. Проте, на жаль, вже зараз констатуємо, що їм важко повертатися до своєї «мирної» роботи і психологічно, і фізично. Посттравматичний синдром проявляється за півроку мирного життя, коли психіка звикає. І в бізнесу немає чіткого розуміння, що з цим робити.

Тому тут потрібно говорити про комплексну державну програму реабілітації та адаптації цих людей. Бізнес готовий підтримувати та допомагати працівникам у поверненні до роботи, але бізнес не володіє достатньою компетенцією, щоб робити це самотужки.

Потрібно відверто визнати, що до цього моменту ніхто серйозно не замислювався над психологічними наслідками війни та їх впливом на економіку. Тож спільна задача – вже починати вести публічний діалог та напрацьовувати план дій на рівні держави, бізнесу, громадських організацій та фондів.

Для цього для ТОВ «Епіцентр К» пропонуємо провести такі заходи:

1. Забезпечити магазин професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом магазину, зокрема проводити роботу по адаптації персоналу. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений, або навпаки. Надзвичайно збуджений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та не викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

2. Створити приміщення для психологічного розвантаження. В них психологи повинні створити умови, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи. Нажаль в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча повинні бути в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом.

3. Провести перерозподілення роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника.

4. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розлади в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти.

5. Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив і описаних на співбесіді.

6. Професійно проаналізувати причини невиконання плану продаж. Досить часто план не виконується не з вини працівника, а з вини магазину (перебої в поставках, завищені ціни, неконкурентна реклама, складності в доставці, оплаті, наявність певних обмежень (як наприклад в супермаркеті «Метро» потрібно мати при собі спеціальну картку без якої не можливо зробити покупку), недостатність працівників) або з причини дії зовнішніх факторів (пора року, негода, свята, тощо).

Якщо на підприємстві задіяти всі вищеописані заходи, ми значно знизимо потік кадрів, негативні відгуки щодо роботодавця, перетворимо сукупність працівників на дружелюбну команду, кожен член якої буде добровільно та щиро допомагати своїм колегам.

В загальному, розробка проблеми інноваційних технологій управління мотивацією персоналу передбачає роботу в двох напрямках.

Перший напрямок – це забезпечення оптимальних умов трудової діяльності. Сюди можна віднести такі фактори, як організаційна культура, привабливість роботи, організація робочого місця, можливість професійного та

особистісного розвитку співробітника, соціально-психологічний клімат у колективі, приналежність до якоїсь професії або конкретній фірмі тощо. Ці фактори опосередковано впливають на мотивацію персоналу і використовуються не тільки в рамках системи мотивації, але і в системі управління організації в цілому.

Другий напрямок – це система прямого впливу на виробниче поведінку працівників. Сюди відносяться «різні види матеріального і нематеріального заохочення співробітників (оклад, премії, бонуси, доплати, страхування, особистий автомобіль або кабінет, просування по службі, досягнення результату, похвала начальства, визнання колег, можливості самостійного прийняття рішення тощо)» [66].

Серед інноваційних технологій управління мотивацією в кадровому менеджменті ТОВ «Епіцентр К» можна виділити такі:

1. Мотивація персоналу через застосування технології визначення мети. Завдання інноваційного підходу полягає в тому, щоб вибудувати мотиваційну систему, максимально відповідну до реалізації всього комплексу організаційних цілей. Одна з основних функцій організаційних цілей – мотиваційна, що спонукає. Під комплексом організаційних цілей розуміється «цільова структура компанії: бачення, місія, «предметні цілі», стратегії, програми» [71].

У співробітників організації не може бути повного збігу власних інтересів з цілями компанії, але управлінська (для багатьох компаній інноваційна) технологія «Management by objectives – МВО» («Управління по цілям»), в її різних формах («Управління на основі збалансованих показників»), дозволяє максимально повно узгодити цілі працівників з цілями організації і формувати активну систему цільової мотивації.

Основним у цьому підході до управління результатами є питання про погодження цілей. Цілі кожного співробітника повинні в головному й основному відповідати цілям команди, а ті в свою чергу повинні бути пов'язані

з цілями відділу або підрозділу, які повинні підтримувати цілі і спільну місію організації.

Багато досліджень показують, що продуктивність людей, які мають конкретні цілі, вище продуктивності тих співробітників, у яких в силу тих чи інших причин цілі залишаються чітко не окресленими.

Постановка конкретних цілей підвищує продуктивність тому, що індивід має чіткими очікуваннями щодо результату.

В епоху інформаційної економіки, коли необхідно постійно оцінювати практичні можливості досягнення організаційних цілей, виявляти зони потенційних проблем і несподіваних наслідків, шукати більш ефективні шляхи досягнення цілей, цілепокладання може стати одним з ключових інструментів мотивації співробітників сучасних ділових компаній.

2. Мотивація персоналу через інноваційний підхід до компенсаційних систем. Інноваційний підхід до мотивації через заробітну плату узаві, що добре виконана робота гідно винагороджується, тим самим сприяючи підвищенню ефективності виконання інших завдань; співробітники, що вносять найбільший внесок у досягнення стратегічних цілей організації, заслуговують найбільшої винагороди; збільшення заробітної плати здійснюється не методом «зрівнялівки», а «варіюється в залежності від тих результатів, яких досяг той чи інший співробітник; рівень оплати праці є конкурентоспроможним по відношенню до рівня оплати праці компанії-конкурента та інших організацій» [65].

Щоб правильно визначити рівень заробітної плати співробітника, керівнику організації і менеджеру з персоналу необхідно знати, що відбувається на ринку праці, скільки платять в конкуруючих фірмах.

Для відповіді на ці питання компанії можуть використовувати такі джерела інформації:

- дані Держкомстату;
- дослідження Інституту порівняльних соціальних досліджень (CESSI) (незалежна організація, яка розраховує індекс вартості життя, виходячи з

певного набору споживчого кошика);

– спеціальні дослідження заробітних плат і пільг (Salary Survey) (дані про те, скільки в середньому платять компанії на ринку або в певному його сегменті).

«Грошова винагорода, форми його отримання, а також відносні і абсолютні розміри сприймаються працівником як свідчення його цінності для організації, впливають на самооцінку працівника, безпосередньо говорять про його соціальний статус. Тобто гроші, одержувані працівником, виступають для нього також і мірилом особистісної та професійної самореалізації» [63].

В епоху інформаційної економіки справедливий, з погляду роботодавця і працівника компанії, розрахунок заробітної плати не втрачає своєї важливості через наявність інших інноваційних методів мотивації персоналу, тому грошову винагороду в компаніях було і залишається базовим елементом мотивації праці.

3. Мотивація персоналу через застосування технології командоутворення. Інноваційний підхід до мотивації персоналу націлений на те, що результати роботи компанії безпосередньо залежать від взаємодії між співробітниками, від командної роботи, а не тільки від індивідуальних досягнень.

Керівникам компаній сьогодні «необхідно робити ставку на «командоутворення», здійснювати програми, спрямовані на формування команд, орієнтовані на довіру, відкритий обмін інформацією всередині команди і підвищення їх мотивації» [66].

Командна робота має явні переваги перед індивідуальною. По-перше, значно знижується необхідність тотального управлінського контролю. Велике число операцій контролюється всередині самої команди, що в свою чергу означає, що виникаючі проблеми вирішуються на місці, без прямого втручання вищого керівництва організації.

По-друге, при такому виді роботи легше вводити нові види продукції та послуг, проводити організаційні зміни, скоротити тривалість виробничого циклу.

По-третє, мотивація трудової діяльності членів команди підвищується, так як прості завдання, на які розбита робота, об'єднуються в більш значущі і складні, а перехід відповідальності до членів команд, інтеграція в них креативних та виконавчих процесів створюють можливість для формування всередині організації партисипативного стилю управління. Останній сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату в команді.

В епоху інформаційної економіки особливо важливою і значимою технологією мотивації персоналу ставати делегування повноважень.

4. Мотивація персоналу через делегування повноважень.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через застосування технології делегування повноважень дозволяє: звільнити керівника від оперативного керування процесом; підвищити вмотивованість персоналу; підвищити рівень оперативності реагування компанії на зовнішні фактори; менше обмежувати персонал компанії та надавати співробітникам більше свободи в досягненні цілей організації. В результаті працівник отримує організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу, необхідну для отримання задоволення від роботи.

5. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій управління кар'єрою.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через управління кар'єрою співробітників компанії в умовах «ринкової економіки» допомагає працівникам самим управляти своєю кар'єрою. Тільки у випадку обліку чинників, що впливають на задоволення потреб працівників, і застосування рекомендацій з управління кар'єрою співробітників може відбутися підвищення рівня мотивації персоналу ділових організацій до ефективного здійснення трудової діяльності.

6. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій оцінки персоналу. Інноваційний підхід до мотивації персоналу через оцінку персоналу припускає, що: об'єктом оцінки є індивідуальний співробітник; оцінку здійснює безпосередній керівник, зовнішні і внутрішні клієнти, постачальники тощо; «цілями оцінки є розвиток організації та співробітників,

вирішення проблем, прийняття рішень про просування, винагороді, звільнення; методами оцінки є управління за цілями, порівняльні та рейтингові методи, техніки асесмент-центр» [37].

Головна мета системи оцінки персоналу в нових умовах – аналіз відповідності пропонованої роботи цілям, поставленим перед кожним співробітником, визначення того, чи досягнуті ці цілі і наскільки способ їх досягнення відповідає етичному кодексу. За підсумками оцінки персоналу може визначатися розмір премії; прийматися рішення про підвищення / пониження заробітної плати; складатися план розвитку; визначатися потреба в навчанні; коректуватися система мотивації співробітників конкретного підрозділу.

7. Мотивація персоналу через інтеграцію в корпоративну культуру. Інноваційний підхід до мотивації персоналу через корпоративну культуру припускає цілеспрямоване формування ідей, поглядів, основоположних цінностей, які поділяються членами організації (shared values). Цінності визначають і стилі поведінки, і стилі спілкування з колегами і клієнтами, рівень умотивованості, активності та інше.

Корпоративна культура (часто звана організаційною культурою, корпоративним духом, системою корпоративних цінностей) стає одним з найефективніших засобів мотивації співробітників. Як тільки працівник задовольняє потреби першого рівня, у нього з'являються потреби іншого плану: гідне становище в колективі, визнання, самореалізація тощо. Тоді на перший план виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є підтримка кожного члена колективу, розкриття його індивідуальності, талантів, особистісного потенціалу.

Розвинена корпоративна культура сприяє тому, що окремі співробітники і команди самі контролюють діяльність в рамках правил і обмежень, визначених організаційною культурою. Це не тільки веде до високої ефективності їх роботи, але також підвищує мотивацію трудової діяльності, оскільки відданість спільним цінностям зменшує число конфліктів і непорозумінь.

8. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій підготовки та розвитку співробітників компанії. Інноваційний підхід до мотивації персоналу через підготовку і розвиток співробітників припускає систематичний, безперервний процес навчання, використовуваний організаціями для отримання знань працівників, розвитку їхніх навичок, зміни поведінки або установок, щоб збільшити внесок у досягнення організаційних цілей. Навчання використовується для того, щоб поліпшити виконання роботи співробітниками на тих позиціях, які вони займають зараз, а також підготувати працівників до тих постам, на які вони, ймовірно, будуть висунуті в майбутньому.

Щоб навчання сприяло досягненню цілей організації і одночасно мотивувало працівників, доцільно, щоб цей процес був побудований на основі наступного алгоритму:

- визначення потреб організації в навчанні;
- постановка цілей навчання персоналу;
- вибір цільової групи для навчання;
- вибір методів навчання і навчальних програм;
- складання бюджету програми;
- підготовка співробітників компанії до навчання.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через навчання передбачає використання різних методів підготовки і розвитку співробітників: «збагачення праці» (Job enrichment); «Ротація праці» (Job rotation); бізнес-курси, семінари, тренінги; комп'ютерне навчання, засноване на Internet-технологіях; моделювання робочих ситуацій, ділові ігри, кейс-стаді.

Для того щоб навчання співробітників досягало своїх цілей (в т.ч. підвищення мотивації), потрібний системний підхід до визначення потреб у навчанні, розвитку навчальних програм, що сприяють задоволенню цих потреб, і до оцінки ефективності навчання.

Якщо врахувати, що кожна організація має свої цілі і знаходиться в специфічних, властивих тільки для неї умовах, то можна стверджувати, що

система мотивації в кожній організації повинна бути унікальною. Не існує універсальних систем мотивації, в конкретному випадку ефективними є ті чи інші управлінські інструменти. Більш того, в одній організації паралельно можуть існувати кілька систем мотивації для різних підрозділів і категорій персоналу. Для кожної організації повинна розроблятися в певний момент часу своя система мотивації, яка дозволить вирішити конкретні проблеми, а в кінцевому підсумку досягти організаційних цілей.

Висновки до III розділу

Ефективне управління персоналом підприємства здійснюється на певних методологічних засадах, а саме: підприємство залучає потрібні трудові ресурси, для досягнення робочих цілей, тобто здійснює підбір та розстановку кадрів; здійснює навчання для своїх працівників, для того щоб працівник краще зрозумів суть завдання та свої обов'язки, які ставляться перед ним, а також узгодити вміння та навички працівника з поставленими завданнями; здійснюється оцінка персоналу, його ефективна діяльність у досягненні цілей підприємства.

На практиці підприємству слід використовувати оптимальні заходи, щодо реалізації плану персоналу, а саме: раціональний підбір та розстановка персоналу підприємства з врахуванням професійних та особистих якостей працівника, що відповідають вимогам посади; надання можливостей професійного навчання; проведення атестацій та оцінки працівників підприємства; мобільність працівників; подальше просування по службі тощо. На всіх етапах планування персоналу здійснюється функція контролю та виявлення певних відхилень в процесі. Виявленні недоліки плану персоналу слід переглянути та відкоригувати відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх чинників.

Узагальнення теоретичних положень щодо напрямів розвитку персоналу, оцінка рівня кадрового забезпечення підприємства та розуміння необхідності переходу на інноваційну модель розвитку спонукає нас до висновку, що

стратегію управління персоналом підприємства потрібно будувати з урахуванням таких цільових орієнтирів: поліпшення якісних характеристик персоналу підприємства; удосконалення систем трудової та професійної мотивації, покращання якості трудового життя працівників; підвищення ефективності системи управління персоналом; поліпшення соціального захисту та соціального забезпечення працівників.

Надзвичайно важливою складовою стратегії управління персоналом є вдосконалення системи мотивації праці та покращення якості трудового життя працівників. Цей напрям передбачає досягнення таких цілей: забезпечити дієві стимули до самовдосконалення, кар'єрного росту, професійного навчання, ініціативності, творчості; поліпшити матеріальний добробут та охорону здоров'я працівників.

Для ефективного управління кар'єрою персоналу необхідна розробка чітких схем кадрових переміщень, визначення порядку та умов заміщення посад і головне, закріплення їх у відповідних внутрігосподарських нормативних документах. Управління кар'єрою працівників забезпечує умови для їх самореалізації, досягнення певного статусу тощо. Формування персоналу та підвищення його ефективності дозволить підприємствам раціонально забезпечити потребу в персоналі, які будуть приносити максимальний прибуток при мінімальних витратах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній день, персонал: і на рівні сучасної науки управління, і на рівні практики, розглядається, як рушійна сила вирішення проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом перетворюється на найважливішу складову системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок ідей, підходів та енергії персоналу. Сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. А це фактично вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками.

Сучасні методи управління персоналом формуються на основі новітніх процесів шляхом впровадження інноваційних, інформаційних технологій і потребує безперервного навчання для всіх керівників та співробітників. Науковці в своїх дослідженнях все частіше обґрунтовують практичність та вигідність застосування найсучасніших методів організації роботи персоналу на підприємстві. Використовуючи всі ці методи управління руху персоналу, підприємство отримує можливість врегульовувати трудову діяльність, надавати сприятливі умови праці та формувати сучасний імідж ефективної компанії та лідерство її керівників.

В роботі проведено загальний аналіз системи управління досліджуваного підприємства та виявлено такі проблеми: організація планування та контролю виконання завдань співробітників, найм нових співробітників і їх розвиток у підприємстві. Аналізуючі дані проблеми, необхідно зауважити, що головна ціль ТОВ «Епіцентр К» – ефективність роботи персоналу. Для її досягнення керівництву необхідно в першу чергу освоювати нові знання розвитку сучасного менеджменту, вивчати новітні технології за допомогою спеціальних курсів, програм, ознайомлюватися з науковими дослідженнями у цій

галузі. Таким чином набиратися досвіду, дізнаватися про всі нові впровадження, щоб надалі застосовувати їх у своїй діяльності.

Отже, підсумовуючи вищесказане, щоб удосконалити механізм управління персоналом підприємства в сучасних умовах, запропоновано впровадження програм по управлінню персоналом. Подібне впровадження – це перспективний внесок у розвиток компанії та її керівництва.

Варто звернути увагу, що наразі більш за все користуються попитом хмарні технології, які надають безпечне управління та зберігання баз даних організації. Як приклад, наведено програмне забезпечення українського розробника JSolution, що має хмарну систему.

На основі даних досліджень, щоб вирішити проблему з розвитком персоналу та наймом нових молодих спеціалістів рекомендується впровадити проєкт навчання нових співробітників, враховуючи специфіку роботи підприємства. Передбачаються курси, тренінги та практичні навички отримання досвіду від професійних провідних фахівців компанії. Це підвищує ефективність та прискорює процес отримання кваліфікації нових співробітників, які за короткий термін вже зможуть приносити дохід компанії та будувати власну професійну кар'єру. Такий механізм управління персоналом здатний привнести значний внесок у теперішній розвиток та майбутнє. Тому що за допомогою таких методів розкривається великий потенціал співробітників. А якщо поєднати людський капітал разом з новітніми технологіями та грамотно сформованою системою мотивації то успіх гарантований.

Для ТОВ «Епіцентр К» запропоновано проведення наступних заходів з метою вдосконалення системи мотивації праці:

- Забезпечити магазин професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом магазину. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також

психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

– Створити приміщення для психологічного розвантаження. Нажаль в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча повинні бути в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом.

– Провести перерозподіл роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника.

– Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розлади в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти.

– Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив, описаних на співбесіді.

– Професійно проаналізувати причини невиконання плану продаж. Досить часто план не виконується не з вини працівника, а з вини магазину (перебої в поставках, завищені ціни, неконкурентна реклама, складності в доставці, оплаті, наявності певних обмежень або з причини дії зовнішніх факторів (пора року, негода, свята тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010 . № 5. С. 53-58.
2. Андрушків Б. М., Бортняк Ф. В., Вовк Ю. Я. Інноваційна політика : навч. посіб. Тернопіль : ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
3. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 394 с.
4. Бала Р. Д. Функціональне та змістовне значення коучинга на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України* 2014. № 20.14. С.158-161.
5. Безручук С. Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. *Міжнародний зб. наук. праць*. 2012. № 3 (12). С.41–60.
6. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць*. Сер.: Педагогіка та психологія. 2019. № 468. С. 21-27.
7. Бистров А. Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* 2011. №2(38). С.49–53.
8. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*: №.4,т.1. 2012. с.120.
9. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні. *Маркетинг в Україні*, 2019. №3. С.36–39.
10. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>. (дата звернення: 1.10.23).
11. Буняк Н. М. Управління інноваціями : навч. посіб. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2015.

256 с.

12. Василенко О. В., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ : ЦУЛ, 2013. 440 с.
13. Виноградський М. Д. Менеджмент в організаціях : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. зі спец. «Менеджмент організацій» усіх форм. Київ : Економ. Ін.-т менеджменту. 3-тє вид. доп. Київ : Кондор, 2014. 598 с.
14. Виноградова О. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Менеджмент і маркетинг: Бізнес-Інформ* №12. 2013. С. 341.
15. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник. 3-тє вид., випр. і перер. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 662 с.
16. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 488 с.
17. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погорєловська І. Д. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-е вид. випр. і доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
18. Грабар І. Г. Економіка та менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 308 с.
19. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во „Знання”, КОО, 2011. 254 с.
20. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.
21. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія. Київ : Міленіум, 2014. 358 с.
22. Даниленко Л. І. Освітній менеджмент : навчальний посібник. Київ : Шкільний світ, 2013. 400 с.
23. Денисенко Е. Коучинг для менеджерів. *Відділ маркетинга*. 2014. №7-8.

C.52-53.

24. Денисенко М. П., Гречан А. П., Гаман М. В. Провайдинг інновацій : підручник. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 448 с.
25. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття). Освіта. 2013. № 44–46. 15 с.
26. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / *Науковий вісник НЛТУ України*: Збірник науково-технічних праць. 2010. Вип. 20.14. С. 188–193.
27. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 256 с.
28. Денисенко М. П. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. *Проблеми науки*. 2017. № 6. С. 10-16.
29. Докучина Т. О. Мотивація навчання як запорука стимулювання учнів до досягнення успіху. *Педагогічна освіта: Теорія і практика* : зб. наук. праць. Кам'янець - Подільський : ПП Зволейко Д.Г., 2011. №.8. С.32-37.
30. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти : оцінка стану та стратегії розвитку : монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2010. 380 с.
31. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
32. Заярна Н. М. Проблеми і перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. *Науковий Вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2011. Вип.21.3. С.172-175.
33. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравелла, 2014. 480 с.
34. Ігнат'єва І. А. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник КНУТД*, 2012, №6. С.295.
35. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на

- вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21–23.
36. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.
 37. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним ризиком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. Суми : ВТД «Універсальна книга», 2013. 278 с.
 38. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ»: Політехніка, 2016. 388 с.
 39. Йохна М. А., Іжевський П. Г., Стадник В. В. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2017. 164 с.
 40. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Видавничий центр «Академія», 2015. 400 с.
 41. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи. *Педагогічні інновації: ідеї, реалізації, перспективи : збірник наукових праць / редкол. : Л.І. Даниленко та ін. Київ : Логос, 2010. 308 с.*
 42. Керівництво Осло. Рекомендації щодо збору та аналізу даних стосовно інновацій. *Спільна публікація ОЕСР та Євростату / пер. з англ. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 162 с*
 43. Кирич Н. Б., Андрушко Б. М. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (15). С. 23–25.
 44. Ковшун Н. Е. Аналіз та планування проектів : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 344 с.
 45. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 388 с.
 46. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 345 с.
 47. Конституція України : офіц. текст: Київ : КМ, 2013. 96 с.
 48. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ :

КНЕУ, 2013. 504 с.

49. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. М-во освіти і науки України. 2-ге вид., переоб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 308 с.
50. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Київ : ІЕП НАНУ, 2019. 254 с.
51. Леонова С. В. Роль внутрішнього маркетингу у розвитку кадрової функції промислового підприємства. Львівська політехніка. 2012. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення 12.10.23).
52. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2014. №4. С.191–200.
53. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. 2010. №9. С146-152.
54. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2014. 240 с.
55. Мирошниченко Д. Модель мотивації до праці та безробіття. *Вісник Львів. ун-ту*. 2011. №14 С. 207.
56. Михайлова Л. І., Турчінова С. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
57. Монастирська Г. В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 2 (16). С. 207–212.
58. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. *Вісник Донецького національного університету економіки та торгівлі ім. М.Туган-Барановського* : зб. наук. праць. 2013. №4 (44). С.96-101.
59. Науменко М. О. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №46. С. 287–289.

60. Національна доктрина розвитку освіти у ХХІ столітті. Київ : Вид-во «Шкільний світ», 2014. 36 с.
61. Нестерова Н. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 463 с.
62. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методологічні аспекти : монографія. Харків : Хар. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 261 с.
63. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 1025 с.
64. Пабат О. В. Економічна безпека держави: інноваційні фактори : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2012. 165 с.
65. Пашута М. Т., Шкільнюк О. М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2015. 117 с.
66. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посібн. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2018. 336 с.
67. Пучкова С. І. Інновації у практиці персоналом на сучасних підприємствах. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2118/1/>. (дата звернення 12.10.23)
68. Прокопишин Л. П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. №628. С.628–633 URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98-104.htm>. (дата звернення 12.10.23).
69. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.** (дата звернення: 12.10.2023)
70. Про наукові парки: Закон України. URL: <https://zakon.> **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.** (дата звернення: 12.10.2023)
71. Про освіту: Закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/>

- show/2145-19. (дата звернення: 12.10.2023)
72. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12> (дата звернення: 12.10.2023)
 73. Про охорону праці: Закон України зі змінами внесеними 5 квітня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/40-15/print> (дата звернення: 12.10.2023)
 74. Про оплату праці: Закон України: офіц. текст від 24 березня 1995р., №108/95-ВР.
 75. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 12.10.2023)
 76. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
 77. Сенічкіна О. Е. Сутність та зміст активізації інноваційної праці працівників підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності-підприємства. Харків : НТУ «ХПІ». 2013. № 52 (1025). С. 129–138.
 78. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької держ. інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2012. №51. С.106.
 79. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. 423 с.
 80. Стадник В. В., Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2015. 400 с.
 81. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2016. 464 с.
 82. Таньков К. М., Чепурда Г. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. *Бізнес-інформ*. 2012. №12. С.145-147.

83. Тарасова О. В. Проблеми реалізації інноваційно-інвестиційної моделі розвитку України. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 1. С. 14-17.
84. Тарнавська Н. П., Демків І. О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ*. №2. 2017. с. 307-317.
85. Тарнавська Н. П. Управлінські інновації у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України. *Управлінські інновації*. № 1. 2012 р. с.34-55
86. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2018. 234 с.
87. Ткаченко А. М., Шляга О. В. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА з екон. Спец. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2019. 475 с.
88. Управління інноваційною діяльністю. Інноваційний менеджмент в знаннеорієнтованій економіці. Магістерський курс : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. 728 с.
89. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. Магістерський курс : підруч. для студентів. Суми : Університетська книга, 2014. 856 с.
90. Фіщук Н. Ю., Поліщук Л. В., Поляруш О. В. Сучасні чинники мотивації праці в контексті теорії життєвого циклу організації. *Збірник наукових праць ВНАУ: Серія Економічні науки*. 2011, №1. С. 127.
91. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2016. 480 с.
92. Федоренко В. Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. Економіка та держава. 2013. № 8. С. 16 –27.
93. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2015. 607 с.
94. Харів П. С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2013. 184 с.

95. Череп А. В., Череп О. Г., Пуліна Т.В. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2014. 452 с.
96. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник. Київ : КОНДОР, 2016. 398 с.
97. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с.
98. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства. *Наук. журнал Актуальні проблеми економіки* №1(127), 2012. С.178-180.