



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » лютого 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління трудовими ресурсами підприємства в умовах війни (на
прикладі ТОВ «Епіцентр-К»)»**

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу,
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Вірта Олександра Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Янків Мирон Дмитрович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Грещук Роман Михайлович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Заступник комерційного директора гіпермаркету «Епіцентр»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Ступінь Магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«__» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Вірту Олександр Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління трудовими ресурсами підприємства в умовах війни (на прикладі ТОВ «Епіцентр-К»)»

Керівник роботи Янків Мирон Дмитрович

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року №50

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2026 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.

Додатки.

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

Рис. 1.1 – 1.7 і табл. 1.1 – 1.2 – науково-теоретичні засади управління трудовими ресурсами підприємства.

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.17 – аналіз управління трудовими ресурсами в ТОВ «Епіцентр-К».

Рис. 3.1 – 3.7 і табл. 3.1. – 3.3 – вдосконалення управління трудовими ресурсами підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Вірт О. І. _____
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Янків М. Д. _____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Вірт О. І. Управління трудовими ресурсами підприємства в умовах війни (на прикладі ТОВ «Епіцентр-К»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 116 сторінки, включаючи 22 таблиці, 15 рисунків.

Розкрито поняття і соціально-економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств; вивчено принципи та методи управління трудовими ресурсами підприємств; досліджено проблеми використання трудових ресурсів під час війни; сформульовано методiku дослідження управління трудовими ресурсами підприємства; охарактеризовано ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічну систему та його бізнес-середовище; здійснити наліз фінансового стану підприємства; визначено вплив повномасштабної війни на території України на діяльність ТОВ «Епіцентр-К»; оцінено ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр-К»; розглянуто шляхи вдосконалення системи управління трудовими ресурсами; надано рекомендації вдосконалення сучасних методів управління трудовими ресурсами; проведено огляд зарубіжного досвіду формування та ефективного використання трудових ресурсів.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: трудові ресурси, працівники, мотивація, управління, підприємство, чинники впливу, якісна характеристика.

ANNOTATION

Oleksandr Virt. Enterprise Human Resources Management in Wartime (using the example of Epicenter-K LLC). Manuscript.

Research for the degree of Master of Science in Management (Organizational Management and Administration). Lviv, 2026.

The volume of the work is 116 pages, including 22 tables and 15 figures.

The concept and socio-economic essence of enterprise human resources management are revealed; the principles and methods of enterprise human resources management are studied; the problems of using human resources during the war are investigated; the methodology for studying enterprise human resources management is formulated; LLC "Epicenter K" is characterized as a socio-economic system and its business environment; an analysis of the financial condition of the enterprise is carried out; the impact of a full-scale war on the territory of Ukraine on the activities of LLC "Epicenter-K" is determined; the efficiency of using human resources of LLC "Epicenter-K" is assessed; ways of improving the human resources management system are considered; recommendations for improving modern methods of human resources management are provided; a review of foreign experience in the formation and effective use of human resources is conducted. On the basis of elaboration of theoretical and practical materials, relevant conclusions were made and specific proposals were made.

Key words: labor resources, employees, motivation, management, enterprise, factors of influence, qualitative characteristic.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Поняття і соціально-економічна сутність управління трудовами ресурсами підприємств.....	12
1.2 Принципи та методи управління трудовими ресурсами підприємств.....	20
1.3 Проблеми використання трудових ресурсів під час війни...	27
1.4 Методика дослідження управління трудовими ресурсами підприємства.....	30
Висновки до I розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	37
2.1 Характеристика ТОВ «Епіцентр К» як соціально- економічної системи та його бізнес-середовища	37
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства	46
2.3 Вплив повномасштабної війни на території України на діяльність ТОВ «Епіцентр-К».....	49
2.4 Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр-К».....	56
Висновки до II розділу.....	68
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	71
3.1 Шляхи вдосконалення системи управління трудовими ресурсами.....	71
3.2 Вдосконалення сучасних методів управління трудовими ресурсами.....	87
3.3 Зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудових ресурсів.....	92
Висновки до III розділу.....	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність обраної теми для України та українського підприємництва пояснюється загрозами, які постають перед нашою державою та світом в цілому. У сучасних умовах повномасштабної війни, яка триває в Україні, підприємства стикаються з безпрецедентними викликами. Війна спричиняє значні руйнування інфраструктури, порушує логістичні ланцюги, впливає на міграцію робочої сили та кардинально змінює споживчий попит. У таких обставинах питання формування стратегії розвитку суб'єктів підприємництва набуває особливої актуальності, адже воно має вирішальне значення для забезпечення стійкості бізнесу, підтримки економіки країни та підготовки до післявоєнного відновлення.

В цих умовах роль людини у виробництві суттєво змінилася: людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, але й головним його стратегічним ресурсом. Трудові ресурси – особливий і надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички та знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.

Управління, планування і аналіз трудових ресурсів є одним з напрямків економічної роботи на підприємстві, мета якого – виявити підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення його обсягу при кращому їх використанні, що безпосередньо залежить від умов праці і розмірів заробітної плати.

Якісне відтворення трудових ресурсів, формування трудового потенціалу та раціональне його використання залежить від рівня управління трудовими ресурсами на всіх рівнях. Серед основних соціально-економічних проблем використання трудових ресурсів також займає вагоме місце. Обумовлено це тим, що вихід з економічної кризи значно мірою залежить від забезпеченості підприємств трудовими ресурсами та їх ефективного використання.

Необхідною умовою ефективного виробництва є досягнення високого

рівня продуктивності праці, економічна суть якої полягає у зменшенні її кількості на виробництво одиниці продукції є раціональне управління трудовими ресурсами в сучасних умовах господарювання.

Кадровий потенціал суб'єктів господарської діяльності формується за рахунок трудових ресурсів, які пропонує ринок праці. Мета трудових ресурсів підприємства полягає в якісній їх оцінці, ефективності їх використання та виявлення внутрішньовиробничих резервів підвищення продуктивності праці, виправданого зниження матеріаломісткості продукції та соціального захисту працівників.

Управління трудовими ресурсами, як галузь науки та практики, розглядає питання управління трудовими ресурсами як на державному рівні, так і за видами економічної діяльності. Зокрема, використання спеціалістів з питань управління трудовими ресурсами є важливою умовою врівноваження попиту і пропозиції робочої сили, забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємств, комплексного вирішення трудових проблем (продуктивність праці, її оплата і зайнятість) тощо.

Місце і роль управління використанням трудових ресурсів визначаються зростанням значимості людського фактора у виробництві, посиленням залежності результатів діяльності підприємств від якості, мотивації та характеру використання робочої сили.

Завдання управління трудовими ресурсами, зокрема, полягає у вивченні якісних аспектів зайнятості, тобто відповідності фізичних, професійно-кваліфікаційних здібностей людини технічним характеристикам робочого місця і виконуваних нею функцій.

Сучасний зміст функцій управління трудовими ресурсами визначається відношенням до трудових ресурсів, як до основного ресурсу підприємства, джерела його конкурентної переваги. Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами свідчить, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового

потенціалу є вирішальними факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Проблема розвитку трудових ресурсів в Україні, незважаючи на певні позитивні соціально-економічні перетворення останніх років, залишається актуальною. Наявні сьогодні вади у цій сфері негативно позначаються на макроекономічних показниках. Без підвищення кількісних та якісних характеристик трудових ресурсів Україна не зможе успішно конкурувати з іншими країнами. Тому значущість розв'язуваної проблеми полягає у аналізувати питань пов'язаних з сучасним управлінням трудових ресурсів в підприємствах.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідженню проблеми управління трудовими ресурсами підприємства, яке має велике значення на сучасному етапі економічних стосунків, велику увагу приділяли Л.З. Виготський, Г.Є. Борисов, А.В. Калінін, О.В. Карнілова, А.В. Данілюк та ін. В своїх наукових працях вчені зазначають що праця, як чинник виробництва, містить в собі величезні потенційні можливості по створенню суспільно необхідних благ, саме тому способи підвищення використання людських здібностей набувають особливої значимості.

Проблемам використання трудових ресурсів присвячена значна кількість наукових праць відомих вітчизняних вчених: Антоненка Л.А., Бабича Д.В., Бабич С.М., Богині Д.П., Гейця В.М., Голікова А.П., Долішнього М.І., Оникієнка В.В., Туган-Барановського М.І., Чумаченка М.Г. та інших вчених. В Росії до питання управління трудовими ресурсами зверталися Абалкін Л.І., Горелов М.О., Заславська Т.І., Кочетков О.П., Рябушкін Т.В. та інші вчені.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в даний час управління трудовими ресурсами підприємства є визначальним в ефективності господарювання і конкурентної переваги на ринку для підприємства, так як аналіз способів управління трудовими ресурсами підприємства істотно збільшить ефективність праці.

Мета роботи та завдання. Мета роботи полягає в вивченні та аналізі

основних теоретичних положень управління трудовими ресурсами підприємства, в дослідженні трудового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства, розробці наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління трудовим потенціалом підприємства. Тобто метою є виклад науково-теоретичних основ управління ефективним використанням трудових ресурсів в підприємствах та механізму управління ними.

Для реалізації мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- розкрити поняття і соціально-економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств;
- вивчити принципи та методи управління трудовими ресурсами підприємств;
- дослідити проблеми використання трудових ресурсів під час війни;
- сформувати методіку дослідження управління трудовими ресурсами підприємства;
- охарактеризувати ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічну систему та його бізнес-середовище;
- здійснити наліз фінансового стану підприємства;
- визначити вплив повномасштабної війни на території України на діяльність ТОВ «Епіцентр-К»;
- дати оцінку ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр-К»;
- розглянути шляхи вдосконалення системи управління трудовими ресурсами;
- надати рекомендації вдосконалення сучасних методів управління трудовими ресурсами;
- провести огляд зарубіжного досвіду формування та ефективного використання трудових ресурсів.

Об'єкт дослідження. Загальна методика управління трудовими ресурсами в ТОВ «Епіцентр-К».

Предмет дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти

удосконалення системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Епіцентр-К».

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі. Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні положення сучасної теорії ринкової економіки. В роботі було використано економічний аналіз, аналіз внутрішнього середовища визначення сильних і слабких сторін підприємства. Поставлені в роботі завдання вирішувалися за допомогою методів: діалектичного - при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних - при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу - при розробці системи управління трудовими ресурсами в підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених у межах проблемного поля, публікації офіційних і наукових періодичних та спеціалізованих вітчизняних і закордонних видань, звітна інформація підприємства, матеріали на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та поглибленні теоретичних і методичних положень щодо формування ефективної системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Епіцентр-К».

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані висновки та рекомендації щодо вдосконалення управління трудовими ресурсами ТОВ «Епіцентр-К» можуть бути використані у практичній діяльності та дозволяють підвищити його ефективність.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Обсяг магістерської роботи становить 116 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 22 таблиці і 15 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 97 найменувань.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття і соціально-економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств

В сучасних умовах роль людини у виробництві суттєво змінилась, людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, але й головним його стратегічним ресурсом. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності підприємства. Зростання виробництва може бути досягнуте або за рахунок збільшення кількості застосовуваних ресурсів, або за рахунок підвищення ефективності їх використання.

Важливу роль у цьому зв'язку відводять раціональному використанню трудових ресурсів.

Трудові ресурси – особливий і надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка яких визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички та знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі, тобто це частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні та духовні блага й послуги, здійснювати корисну діяльність [4].

В загальному, трудові ресурси є формою вираження переважної частини людських ресурсів.

Для того щоб працювати, людині потрібен певний фізичний і розумовий розвиток. Фізичні та розумові здібності залежать від віку та працездатності людини. Відповідно до цих критеріїв склад трудових ресурсів можна визначити наступним чином: трудові ресурси складаються з двох груп:

- перша – всі, які на конкретний період працюють, незалежно від віку і працездатності;
- друга – ті, які здатні працювати, але з якихось причин не працюють.

Однак поняття «трудові ресурси» та «економічно активне населення» різняться не лише кількісно, а й принципово своєю суттю. Введення поняття «трудові ресурси» було пов'язано з необхідністю вимірювати показники відтворення робочої сили і забезпечення нею підприємств. Брались до уваги два критерії: працездатний вік і працездатність відповідно до законодавства України.

Щоб глибше зрозуміти перелічені категорії (трудові ресурси, економічно активне населення, економічно неактивне населення), слід дати порівняльне визначення наступним поняттям як у трактуванні законодавства України, так і в трактуванні норм МОП (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння визначень відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» та за нормами МОП*

Закон України «Про зайнятість населення»	Визначення МОП
<p>Зайняті В Україні до зайнятого населення належать громадяни, які проживають на території держави на законних підставах:</p> <ul style="list-style-type: none"> працюючи по найму на умовах повного або неповного робочого дня (тижня) на підприємствах, в установах і організаціях, незалежно від форми власності, і міжнародних та іноземних організаціях в Україні і за кордоном; громадяни, які самостійно забезпечують себе роботою, включаючи підприємців, осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю, члени кооперативів, підприємств та члени їхніх сімей, що беруть участь у виробництві; обрані, призначені або затверджені на оплачувану посаду в органах державної влади, управління та громадських об'єднаннях; які проходять службу в Збройних силах України, Службі безпеки України, Прикордонних військах України, військах внутрішньої і т.д. конвойної охорони та Цивільної оборони України, органах внутрішніх справ України, інших військових формуваннях, створених відповідно до законодавства України; які проходять професійну підготовку, перепідготовку з відривом від виробництва; навчаються в денних загальноосвітніх 	<p>Зайняті економічною діяльністю такими вважаються особи у віці 15—70 років, які:</p> <ul style="list-style-type: none"> працювали впродовж обстежуваного тижня хоча б 1 годину за наймом за винагороду в грошовому або натуральному вигляді; працювали індивідуально (самостійно) на власному (сімейному) підприємстві або в окремих громадян; працювали впродовж 30 годин на тиждень безплатно на підприємстві, у бізнесі, що належить будь-кому з членів домогосподарств з метою реалізації продукції, яка вироблена внаслідок цієї діяльності; особи, які були тимчасово відсутні на роботі, тобто формально мали робоче місце, власне підприємство (бізнес), але не працювали впродовж обстежуваного періоду з незалежних особисто від них обставин. <p>Зайняті індивідуальною трудовою діяльністю (самозайняті)</p> <p>особи, які здійснюють трудову діяльність на самостійній основі (без залучення постійних найманих</p>

Продовження таблиці 1.1

<p>школах і вищих навчальних закладах; працюючі громадяни інших країн, які тимчасово перебувають в Україні і виконують функції, не пов'язані із забезпеченням діяльності посольств і місій.</p> <p>Законодавством України можуть передбачатися й інші категорії зайнятості населення конвойної охорони та Цивільної оборони України, органах внутрішніх справ України, інших військових формуваннях, створених відповідно до законодавства України; які проходять професійну підготовку, перепідготовку відривом від виробництва; навчаються в денних загальноосвітніх школах і вищих навчальних закладах;</p>	<p>працівників) на свій власний кошт; володіють засобами виробництва і несуть відповідальність за вироблену продукцію (надані послуги)</p>
<p>Незайняте населення – працездатні особи працездатного віку, які не мають постійної або тимчасової роботи, не шукають роботу, не зареєстровані в державній службі зайнятості і мають дохід за межами трудової діяльності.</p> <p>Тимчасово незайняте населення - працездатні особи працездатного віку, які не мають підхожої роботи, звернулися до державної служби зайнятості і зареєстровані в ній як такі, що шукають роботу.</p>	<p>Незайняті – особи обох статей у віці 15—70 років, які протягом обстежуваного тижня були безробітними або економічно неактивними</p>
<p>Безробітними визнаються працездатні громадяни працездатного віку, які через відсутність роботи не мають заробітку або інших передбачених законодавством доходів і зареєстровані у державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу, готові та здатні приступити до підхожої роботи</p>	<p>Безробітні – особи у віці 15—70 років (зареєстровані та незареєстровані в державній службі зайнятості, які одночасно задовольняють трьом умовам:</p> <ul style="list-style-type: none"> не мали роботи (прибуткового заняття); активно шукали роботу або намагались організувати власну справу впродовж останніх 4-х тижнів, які передували опитуванню; були готові приступити до роботи впродовж двох найближчих тижнів <p>Зневірені – особи, які не мали роботи, готові приступити до неї, але впродовж останнього місяця припинили пошуки роботи, тому що тривалий час не можуть її знайти і вичерпали всі можливості для її одержання.</p>

*Джерело: розробка автора

Як бачимо, вітчизняне законодавство жорсткіше, ніж міжнародні норми. В ньому навіть немає поняття «зневірені особи», більш ускладнене визначення безробітного. Проте існує поняття «тимчасово незайняті», яке є якоюсь

проміжною категорією між поняттями «безробітний» та «незайнятий» – зареєстровані в органах державної служби зайнятості як такі, що наразі не отримали роботи, але отримують статус безробітного лише на 8-й день після подання заяви і відповідних документів до органів державної служби зайнятості.

Склад трудових ресурсів визначається за законодавством України, а економічно активного та економічно неактивного населення – за нормами МОП.

Перелічені категорії характеризують комплекс – джерела, можливості й ресурси живої праці на різних рівнях: людини, групи людей, району, регіону, країни, але з різних поглядів.

На Заході категорії «робоча сила», «трудові ресурси», «людський капітал» нерідко вживають як тотожні.

Структуру населення за економічною активністю схематично зображено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Структура населення за економічною активністю*

*Джерело: побудовано на основі [6]

У перехідний від планової централізованої системи економіки до ринкової системи економіки категорія «трудові ресурси» як наявна маса живої праці, яка вписується в сучасне законодавче поле України, інтеграційні трудові можливості працездатного населення, реальна здатність сукупного працівника суспільства створювати різні цінності – має особливе значення. Причина в тому,

що характерною рисою перехідного періоду є економічна, правова та соціальна нестабільність.

Планування, аналіз та управління трудовими ресурсами є одним з напрямків економічної роботи на підприємстві, мета якого – виявити підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення його обсягу при кращому використанні трудових ресурсів, що безпосередньо залежить від умов праці і розмірів заробітної плати.

Якісне відтворення трудових ресурсів, формування трудового потенціалу та раціональне його використання залежить від рівня управління трудовими ресурсами на всіх рівнях. Обумовлено це тим, що вихід з економічної кризи значно мірою залежить від забезпеченості підприємств трудовими ресурсами та їх ефективного використання.

Управління трудовими ресурсами – це складова частина управління як і матеріальним, так і духовним виробництвом, спрямованого на забезпечення зайнятості працездатного населення і його оптимальний розподіл між галузями і регіонами країни, а також на задоволення потреби народного господарства в кваліфікованих кадрах [4].

Управління трудовими ресурсами як система складається з окремих підсистем, кожна з яких містить у собі ряд напрямків, що складають підсистеми, і має самостійне значення, здійснюючи в той же час вплив на систему в цілому. Як на державному рівні, так і на рівні підприємства в систему управління трудовими ресурсами входять такі підсистеми (див. рис.1.2).

Таким чином, управління трудовими ресурсами на державному рівні і на рівні підприємства слід розглядати як пов'язані підсистеми, що повинні бути спрямовані на досягнення оптимального й ефективного використання наявних трудових ресурсів, виходячи з трудового потенціалу країни.

Ефективне управління трудовими ресурсами є одним з основних чинників підвищення ефективності роботи підприємства. При цьому трудові ресурси виступають важливою її складовою разом з такими, як товар, результати його просування, становище підприємства на ринку, фінансовий

стан, виробництво, організація, технологія, розглядати які необхідно у комплексі, оскільки їх взаємопов'язане використання має вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємств.



Рис. 1.2. Системи управління трудовими ресурсами*

* Джерело: побудовано на основі [8]

У процесі управління трудовими ресурсами слід враховувати їх готовність до використання і професійного вдосконалення як одну з базових категорій, що дозволить об'єднати інтереси працедавця і працівника для підвищення конкурентоспроможності, як першого, так і другого.

Під готовністю слід розуміти реальні можливості використання і

професійного вдосконалення трудових ресурсів та спонукальні мотиви, як з боку підприємства, так і з боку трудових ресурсів.

Під спонукальними мотивами трудових ресурсів до вдосконалення розуміються їх потреби до самовираження, реалізації творчих здібностей.

Можливості трудових ресурсів щодо вдосконалення – це комплекс їх індивідуальних і загальних характеристик. Можливостями підприємства є фінансові, організаційні і часові резерви, які можуть бути використані для підвищення ефективності використання і професійного вдосконалення трудових ресурсів.

Управління трудовими ресурсами – система взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [4].

Основними функціями управління трудовими ресурсами як цілісною системою слід вважати: планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві (див. рис. 1.3).

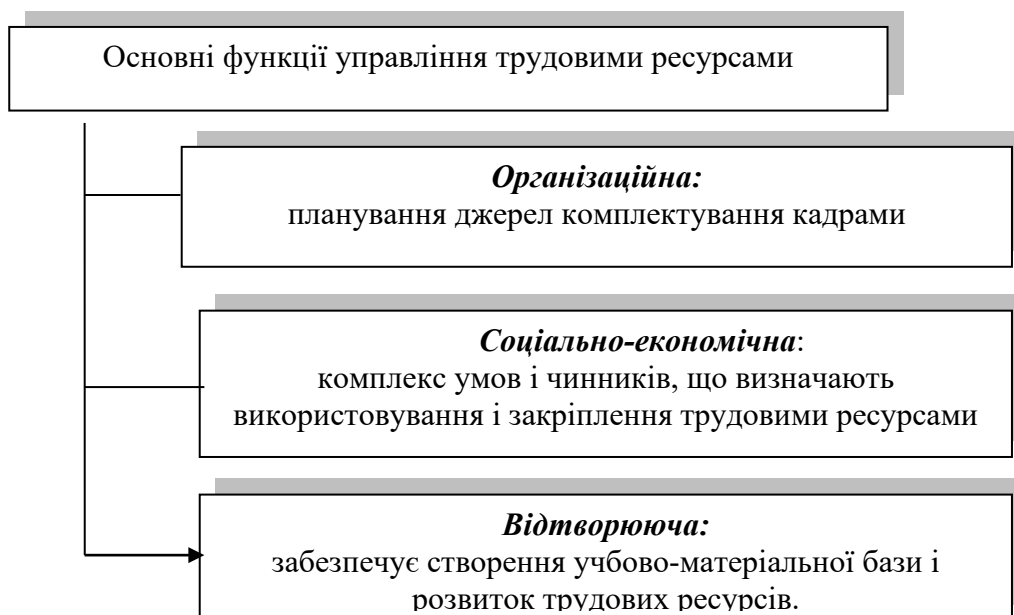


Рис. 1.3. Основні функції управління трудовими ресурсами*

*Джерело: побудовано на основі [9]

Виконання роботи відповідно до цих функцій дозволить вже в проекті визначити основні елементи структури трудового потенціалу, які взаємозв'язані з техніко-економічним рівнем виробництва.

Управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи (див. рис. 1.4):

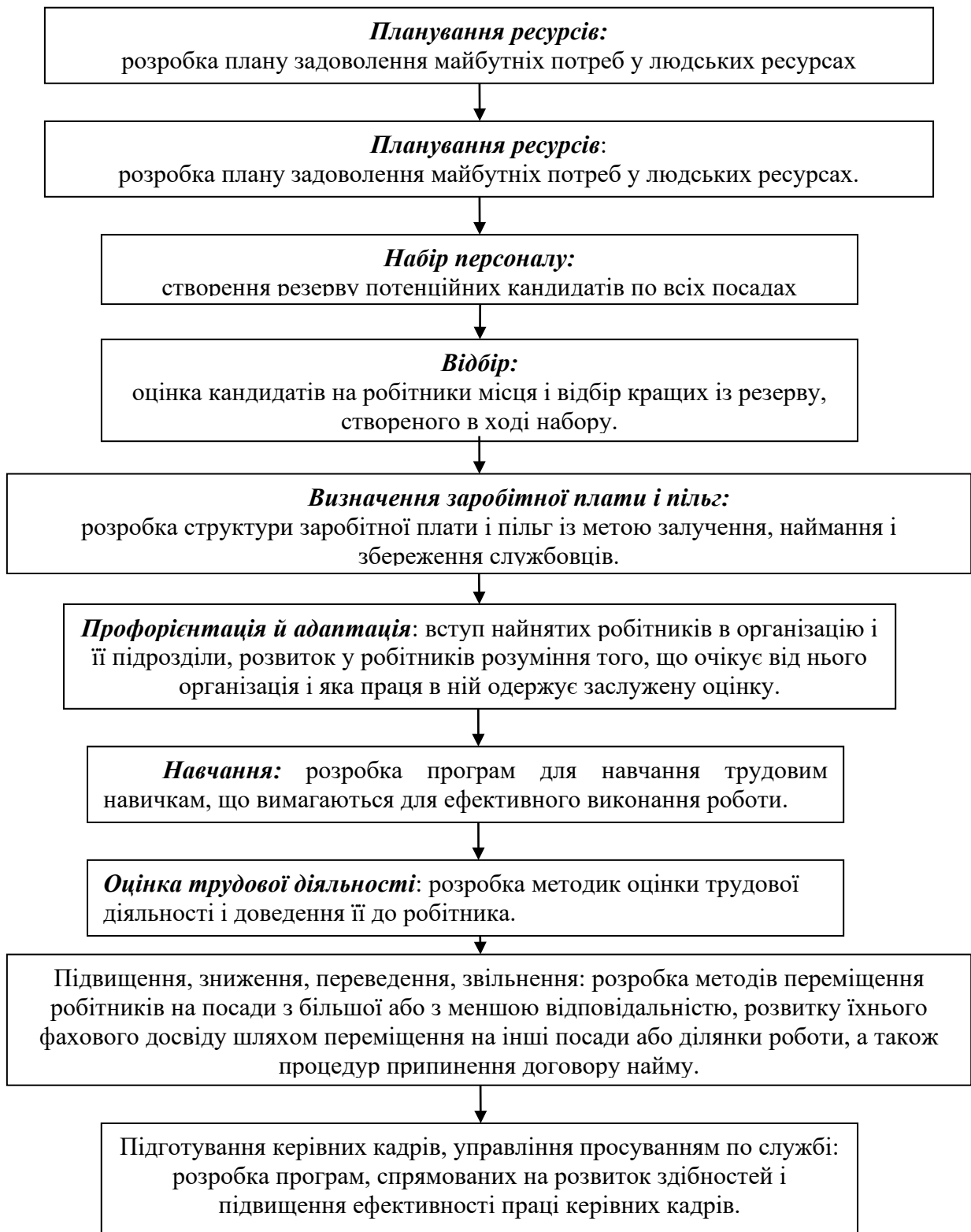


Рис. 1.4. Алгоритм управління трудовими ресурсами в підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі [10]

1.2 Принципи та методи управління трудовими ресурсами підприємств

Управління трудовими ресурсами ґрунтується на об'єктивно властивих ефективному управлінню виробництвом методах, принципах, процедурах, має свою специфіку, свій об'єкт та суб'єкт управління, власну технологію.

Управління трудовими ресурсами охоплює досить широку сферу діяльності особистості в усій її різноманітності і складності. Досліджуючи сукупність факторів, що позитивно впливають на підвищення ефективності праці трудових ресурсів на ринку.

Управління трудовими ресурсами на підприємстві являє собою функціональну діяльність, спрямовану на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей підприємства на основі дотримання інтересів працівників.

Управління трудовими ресурсами спрямоване на вирішення таких основних завдань: задоволення потреби в кадрах; забезпечення їх раціональної розстановки; розвиток працівників, їх посадового просування.

Управління, розвиток і рух трудових ресурсів підприємства пов'язане з проведенням певної кадрової політики на підприємстві (див. рис. 1.5)

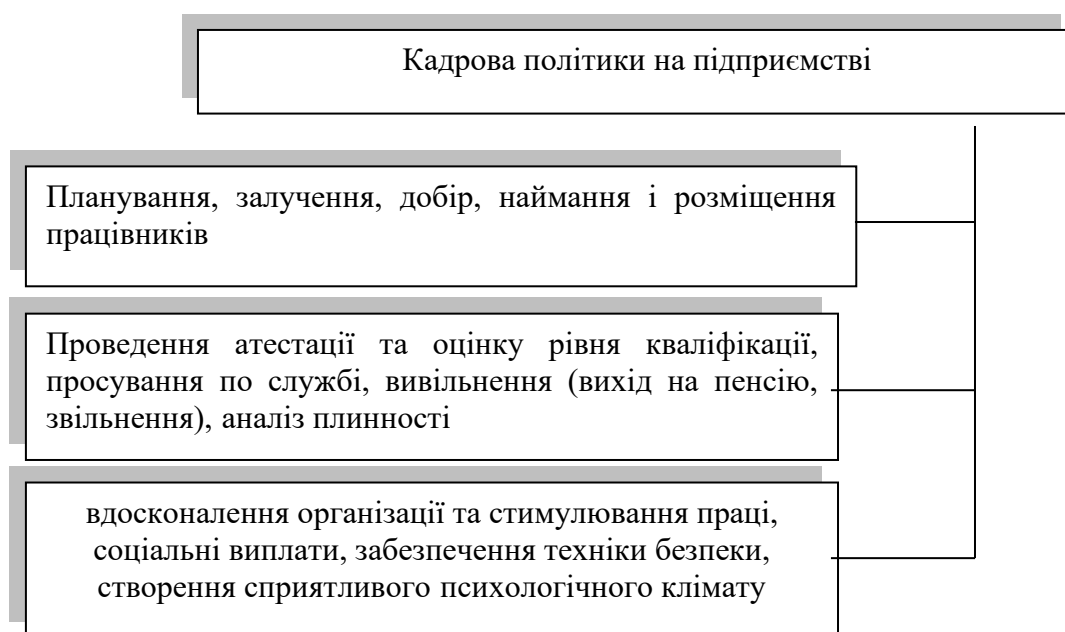


Рис. 1.5. Складові кадрової політики на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі [17]

Ефективне функціонування будь-якого підприємства визначається ступенем розвитку його трудових ресурсів.

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність підприємства постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Принципи управління трудовими ресурсами – це об'єктивні правила управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Основні принципи управління трудовими ресурсами*

*Джерело: побудовано на основі [26]

Принцип гуманізму означає, що управління трудовими ресурсами повинно ґрунтуватись на нормах ділової етики, а також прийнятих у суспільстві норми моралі і моральності.

Принцип демократії – усі працівники, мають право брати участь в управлінні підприємства. Це право вони реалізують через загальні збори трудового колективу, ради трудового колективу, професійні спілки та інші уповноважені трудовим колективом органи вносити пропозиції про поліпшення

роботи підприємства, а також з питань соціально-культурного та побутового обслуговування.

Принцип диференціація – це розчленування великих проблем на більш дрібні:

- по блоках (оперативний, стратегічний, інноваційний);
- напрямками розвитку (техніка, технологія, якість, конкурентоспроможність продукції і т.д.);
- підрозділам.

Принцип єдиноначальності означає, що виробничо-господарською діяльністю підприємства (його підрозділу), а також діяльністю того чи іншого працівника керує тільки один, уповноважений на то керівник. Наслідками принципу єдиноначальності є принципи:

- єдності прав, обов'язків і відповідальності, ієрархії;
- єдності керівництва.

Принцип зворотнього зв'язку полягає у тому, що між об'єктом і суб'єктом управління встановлюється механізм зворотного зв'язку, для чого використовуються: диспетчеризація, облік, контроль.

Принцип професіоналізму передбачає компетентне керівництво та компетентне виконання прийнятих рішень.

Принцип регламентації – встановлення правил, що визначають порядок діяльності підприємства (організації, установи), а також окремих його структурних підрозділів, керівників, фахівців, службовців, робітників.

Основними документами, що регламентують діяльність трудових ресурсів, є:

- законодавство про працю;
- установчі документи, правила внутрішнього розпорядку;
- регламент внутрішньої взаємодії;
- положення;
- посадові інструкції.

Принцип соціально-економічної адаптації свідчить про те, що керована

система знаходиться в умовах постійних соціальних та економічних змін (зовнішніх і внутрішніх), у зв'язку з чим вона повинна своєчасно реагувати на ці зміни, активно пристосовуючись до них.

Принцип субординації передбачає розробку правил службової дисципліни і встановлення на їх основі системи службового підпорядкування молодших старшим. Реалізуючи принцип єдиноначальності, керівник приймає рішення, обов'язкові для виконання всіма працівниками очолюваного ним колективу.

Принцип цілепокладання – знання цілей діяльності підприємства та відповідних до них:

- завдань управління;
- пріоритетних напрямків розвитку;
- тенденцій розвитку всіх видів політики підприємства (кадрової, технічної, фінансової і т.д.).

Принцип ефективності охоплює велике коло проблем – від економічної ефективності управління (співвідношення витрат і результатів) до пошуку ефективних стилів керівництва, адекватної мотивації діяльності, вдосконалення організаційної структури, оптимізації процесів прийняття рішень і т.д.

Принцип науковості – передбачає більш повне пізнання і використання в практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і рядових робітників.

Принцип системності – передбачає, що при формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп завдань і рішень.

Принцип економічності – передбачає ефективну та економічну організацію системи управління трудовими ресурсами, за якої витрати на систему управління перекриватимуться ефектом у виробництві, отриманим від їх впровадження.

Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку – в будь-яких вертикальних

розрізах системи управління трудовими ресурсами повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку.

Принцип узгодженості – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинне бути в цілому узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі.

Принцип перспективності та прогресивності – при формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати перспективи розвитку підприємства, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

Методи управління – це способи впливу суб'єкта управління на колективи та окремих працівників для досягнення певних цілей. Розрізняють методи управління та методи процесів управління.

Методи управління характеризують завершений акт впливу на об'єкт управління.

За допомогою методів процесу управління виконуються лише окремі роботи. Тому в нашому випадку мова йтиме в основному про методи управління.

На практиці розрізняють методи прямого й опосередкованого впливу, формальні та неформальні.

Використання методів прямого впливу передбачає безпосередній результат впливу.

За допомогою методів опосередкованого впливу створюються умови для досягнення певних результатів. Співвідношення методів формального й неформального впливу відображає характерні риси стилю управління. Також виділяють методи управління, що базуються на основі об'єктивних закономірностей, притаманних об'єкту управління. За цією ознакою виділяються методи управління: організаційні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління – це методи прямого рішення, яке має обов'язкову силу виконання [17].

Економічними називають методи управління, що ґрунтуються на

врахуванні особистих і колективних економічних інтересів і відповідальності. Такі методи часом звать економічно заохочувальними. Вони мають за мету економічне зацікавлення окремих суб'єктів у розвитку різноманітних напрямків формування та використання ресурсів праці. Ці методи базуються на дії економічних законів, передусім закону попиту і пропозиції, і можуть мати прямі або непрямі форми впливу.

До прямих форм належать безповоротне фінансування різних видів економічної діяльності, територій, підприємств; прямі субсидії, дотації, допомоги (доплати зі спеціальних фондів, податкові пільги).

До непрямих форм належать важелі кредитно-грошової, амортизаційної, валютної, зовнішньоекономічної політики.

Методи управління трудовими ресурсами – це конкретні способи та прийоми здійснення управлінської діяльності [10]. Залежно від міри примусовості методи управління трудовими ресурсами можна поділити (див. рис. 1.7.).

Усі принципи та методи менеджменту персоналу реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління трудовими ресурсами підприємства.

Основним завданням управління трудовими ресурсами в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Завдання зводяться до: забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості трудових ресурсів на поточний період і на перспективу; задоволення розумних потреб трудових ресурсів; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду; максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.



Рис. 1.7. Класифікація методів управління трудовими ресурсами*

*Джерело: побудовано на основі [29]

Основна ціль управління трудовими ресурсами:

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

Управління трудовими ресурсами здійснюється при допомозі науково-розроблених методів.

Методи управління – це сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень [4].

Управління трудовими ресурсами вимагає узгодження управлінських впливів з психологічними закономірностями поведінки людей.

Психологічний аспект людського фактора включає внутрішні сили поведінки, які спонукають людей до високої активності, що приводять в рух їх творчі потенціали.

Керівник знаходиться в психологічній реальності трудового колективу і управляє працівниками з урахуванням психологічних закономірностей поведінки людей. Управління трудовим колективом на психологічному рівні дає керівникові потужні важелі спонукання людей до активної трудової діяльності, дозволяє йому доцільніше використовувати приховані резерви колективу [31].

1.3 Проблеми використання трудових ресурсів під час війни

Трудові ресурси є невід'ємною частиною виробничих ресурсів, які являють собою промисловий і виробничий персонал підприємства/галузі. Рівень ефективності використання трудовими ресурсами характеризується рівнем кваліфікації та тим рівнем цінності, які вони приносять підприємству. Рівень ефективності використання трудових ресурсів визначається комплексом кількісних та якісних показників, які відображають продуктивність, задоволеність та мотивацію працівників, а також ефективність їхньої роботи при виконанні поставлених завдань.

Трудові ресурси є кількісною характеристикою робочої сили [17]. У дослідженні Бендасюка О. О. трудові ресурси розглядаються як стосунки між суспільством, працівниками та окремими особами щодо виробництва, розподілу, перерозподілу та використання працездатності. Ці стосунки відображають інтереси всіх сторін, громадські потреби та рівень розвитку науково-технічного прогресу [30].

Трудові ресурси, як економічна категорія, описуються як працездатна частина населення країни, яка має необхідний рівень фізичного і інтелектуального розвитку для виробництва матеріальних благ і послуг [26].

Дунда С. П. обґрунтовує, що трудові ресурси характеризуються потенційною масою живої праці, яку має суспільство в даний момент часу для задоволення власних потреб, в тому числі для відтворення. При цьому автор наголошує, що атрибутивними характеристиками трудових ресурсів є структура, знання, професійний склад, кваліфікація, навички, досвід роботи, стан здоров'я, освіта, здатність до творчості, активність, вік [17].

Загалом трудові ресурси характеризуються певним рівнем освіти та кваліфікації, інтелектуальності та творчих здібностей, що підвищує рівень цінності для підприємства, яке виробляє продукцію/надає послуги. При цьому чисельність працівників повинна бути достатньою, обґрунтованою та оптимальною та може змінюватися у разі потреби.

Особливі риси, які відрізняють трудові ресурси від будь-яких інших полягають у можливості висувати до керівництва вимоги щодо покращення умов роботи й оплати праці, відмовлятися від роботи добровільно, а також мати можливість звільнитися з роботи за власним бажанням [38].

Використання трудових ресурсів в Україні під час війни супроводжується низкою складних проблем, які негативно впливають на економіку та добробут населення. Серед основних проблем доцільно виділити найбільш важливі: масова міграція та переміщення населення, розриви в інфраструктурі, зменшення робочих місць, зниження безпеки праці, зменшення доходів

населення, зниження безпеки праці, психологічний стрес та ін. При цьому для кожної з них доцільно сформулювати напрями їх вирішення (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Проблеми використання трудових ресурсів та напрями їх вирішення в Україні під час війни*

Використання трудових ресурсів в Україні під час війни	Напрями вирішення проблеми використання трудових ресурсів в Україні під час війни
Масова міграція та переміщення населення	Забезпечити доступ до соціальних послуг та працевлаштування для переміщених осіб
	Надання фінансової та психологічної підтримки, а також розробка програми, що допоможуть інтегрувати їх на нових місцях проживання
Розриви в інфраструктурі	Зосередження зусиль на відновленні пошкодженої інфраструктури, включно з дорогами, мостами, залізницями та об'єктами зв'язку
	Використання інвестиції та міжнародну допомогу для швидшого відновлення інфраструктури
Зменшення робочих місць	Підтримка підприємства, що постраждали від війни, шляхом надання фінансової допомоги та податкових пільг
	Залучення інвестиції для відкриття нових підприємств, що сприятиме створенню робочих місць
Зниження безпеки праці	Запровадження стандартів безпеки праці та забезпечити їх виконання на підприємствах
	Проведення регулярних інспекцій та навчання для працівників з метою покращення умов праці
Зменшення доходів населення	Запровадження програм фінансової допомоги для працівників, які втратили роботу через війну
	Підвищення мінімальної заробітної плати та забезпечення соціальну допомогу незахищеним верствам населення
Зниження безпеки праці	Забезпечення доступність освіти та професійної підготовки для тих, хто втратив роботу або змушений змінити професію
	Розробити програми перекваліфікації та навчання новим навичкам для поліпшення можливостей працевлаштування
Психологічний стрес	Запровадження програми психологічної підтримки для працівників, які зазнали стресу через військові дії
	Надання психологічну допомогу працівникам та їхнім сім'ям, особливо тим, хто постраждав від військових конфліктів

*Джерело: систематизовано автором

В сучасних умовах значний вплив на трудові ресурси має повномасштабне вторгнення росії в Україну. Війна призвела до значного переміщення населення як у межах України, так і за кордон. Це стимулювало нестачу робочої сили в окремих регіонах, де рівень трудової активності суттєво знизився.

Крім того військові дії завдали шкоди інфраструктурі, включно з дорогами, мостами, залізницями та іншими об'єктами. Це ускладнює доступ до місць роботи та впливає на транспортні можливості працівників.

Через військові дії багато підприємств призупинили свою діяльність, оскільки майно та обладнання було знищено, а ресурсів для їх відновлення недостатньо. Це призводить до скорочення робочих місць і підвищення рівня безробіття. Це, у свою чергу, спричинило нестабільність ситуації і працівники зіткнулися з небезпечними умовами праці, що впливає на їхній добробут і здоров'я. Така ситуація тягне за собою ряд проблем, зокрема нестабільність економічної ситуації та скорочення робочих місць призводять до зменшення доходів населення, що може ускладнювати економічне відновлення країни.

Війна може впливати на доступність та якість освіти та професійної підготовки, що може призвести до нестачі кваліфікованих робітників у певних галузях.

Відмітимо також, що війна має значний вплив на психологічний стан населення, включно з працівниками. Це може впливати на продуктивність праці та загальний рівень добробуту.

Для подолання цих проблем необхідно вжити низку заходів, включаючи підтримку тимчасово переселених осіб та біженців, відновлення інфраструктури, стимулювання економічного розвитку та створення робочих місць, забезпечення безпеки праці та психологічної підтримки працівників.

1.4 Методика дослідження управління трудовими ресурсами підприємства

Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження є положення соціально-економічної значущості управління трудовими ресурсами, їх формування, ефективного використання і відтворення. Вивчення цієї проблеми передбачає виділення її різних аспектів (у тому числі демографічних і соціально-економічних) на основі їх єдності і взаємозумовленості, а саме:

– діалектичної логіки оптимального поєднання відтворення населення і трудового потенціалу села;

– матеріалістичного розуміння економіки, зокрема аграрної, економіки праці і трудових ресурсів з науковими концепціями і працями провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, демографів, соціологів.

Вивчались також законодавчі та нормативні акти України з питань зайнятості, безробіття, становлення ринкових відносин на селі.

Для того щоб підприємство ринкового типу, яке перебуває в постійній зміні внутрішнього і зовнішнього середовища, функціонувало успішно, необхідні ефективні засоби, методики, схеми та важелі для їх стабільного розвитку.

Базою для вивчення процесів розвитку суспільних явищ є економічний аналіз. Він ґрунтується на загальнотеоретичних діалектичних способах пізнання і використанні низки прикладних прийомів. Останні залежать від природи явища, що вивчається, мети дослідження, характеру інформаційної бази.

Методологічною основою наукового дослідження став діалектичний метод пізнання. Він передбачає вивчення явищ не ізольовано, а у їх взаємному зв'язку, у процесі їх розвитку і змін; сам розвиток розглядається як процес переходу постійних кількісних змін в якісні, а якості – в нову кількість.

Характерними особливостями методу економічного аналізу є використання системи показників, що всебічно характеризують предмет дослідження, вивчення причин зміни цих показників, виявлення і кількісне вимірювання взаємозв'язків між ними з метою встановлення причинно-наслідкової залежності між явищами, що вивчаються.

Система економічних показників складається в процесі розробки інформаційного забезпечення дослідження проблеми і доповнюється розрахунковими величинами для здійснення аналізу [38].

Вивчення зв'язків між явищами дає змогу перейти від констатації фактів до їх пояснення і практичного використання результатів дослідження. Знайти і

дослідити вплив повністю усіх причин, що призвели до змін ті або інші показники, неможливо й непотрібно. Метою є те щоб встановити найбільш суттєві причини, які найпомітніше вплинули на формування існуючої тенденції. Для цього застосовують абстрагування – спосіб уявного відкидання частини властивостей і зв'язків об'єкта пізнання з метою його спрощення, виділення тих сторін і зв'язків, які найбільше цікавлять дослідника, відповідно і взаємозалежностей між цими показниками, зв'язок між якими має об'єктивний характер.

Дослідження процесу управління кадровим потенціалом передбачає обробку та аналіз великої кількості статистичної інформації, яку отримують в процесі статистичного спостереження. Збирання багатьох даних, що являють собою наукову обґрунтовану роботу, яка є систематична і планомірна.

Дані збираються про явища і процеси суспільного життя. Це дослідження базується на чіткій підготовці, виконання усіх вимог статистичної науки, використання великої кількості людей та значних коштів. В той же час, від повноти та правильності даних, залежить успіх даної роботи.

Виконуючи наукове дослідження, ми в основному користувалися річними звітами підприємства.

Первинна інформація, одержана внаслідок статистичного спостереження, ще не дає підстав для формування обґрунтованих висновків. Тому виникає необхідність застосування статистично-економічного методу – сукупності прийомів, які використовуються для всебічної характеристики розвитку суспільних явищ. Серед них виділимо групу прийомів аналізу та обробки масових статистичних даних, які широко використовувались у дослідженні – економічне порівняння, розрахунок середніх і відносних величин.

Порівняння – один із найпоширеніших прийомів, за допомогою якого виявляються відмінності й подібності різних досліджуваних об'єктів. Цей метод використовується при оцінці фактичного стану і порівняння з попередніми роками.

Дослідження проводять за рахунок методу абсолютних, відносних

величин.

Абсолютні величини відображають розміри (рівні, обсяги) явищ, відносні – показники, які відображають числове співвідношення двох порівнюваних величин.

Різні явища, які досліджуються статистично, систематично зазнають змін у часі: змінюється їх обсяг, склад, структура. Ці зміни можна виміряти, взявши за основу, ряди динаміки.

Ті показники, які показують зміни суспільних явищ протягом певного періоду часу називають динамічними рядами. У даному дослідженні використовувалися як одномірні ряди динаміки (характеризують зміну одного показника), так і багатомірні (характеризують зміну двох і більше показників).

Розвиток суспільних явищ можна значно краще дослідити, якщо використовувати ряди динаміки, їх побудову та аналіз.

Пізнання економічних явищ тісно пов'язане з абстрагуванням. Без останнього неможливо проникнути в глибинну суть явища. Суть його полягає в уявному відриві досліджуваного явища від відношень, які на нього впливають, в розчленуванні на складові частини, виділенні якісних особливостей, в уявному знаходженні першоджерела суті з розкриттям закономірностей його розвитку, в синтетичному сходженні від відокремленого першоджерела суті до складної й багатогранної форми явища.

Абстрактно-логічний метод дослідження охоплює сукупність наукових прийомів: індукції та дедукції, аналізу й синтезу, аналогії, порівняння, сходження від абстрактного до конкретного, системно-структурний, формалізації тощо. Ці прийоми є загальнотеоретичними, на них ґрунтується методологія практично всіх наук.

Індуктивне пізнання передбачає вивчення окремих елементів, окремих чинників із метою пізнання всієї сукупності складного явища.

Дедуктивний прийом передбачає вивчення складного суспільного явища від загального до часткового. Деталізуючи суть явища на складові елементи з метою їх окремого вивчення, а згодом з'єднуючи окремі елементи і властивості

в єдине ціле з метою передбачення якісно нових зв'язків і характеристик, ми застосовуємо наукові прийоми аналізу і синтезу.

Для того щоб обробити значний обсяг інформації необхідні раціональні способи оформлення даних. Масові явища, які були викладені в текстовому форматі мають обмежений характер і значні недоліки. Таке оформлення матеріалу є громіздким і не дає наочного уявлення про певне масове явище. Найбільш раціональними способами викладення результатів статистичних спостережень є таблиці та графіки. Їх перевага - наочність, полегшене сприйняття та можливість комплексного взаємозв'язку при аналізі. При виконанні дослідження ми широко користувалися таблицями, де відображаються як абсолютні, так і відносні величини.

Дослідження економічних явищ і процесів передбачає не тільки характеристику їх стану, закономірностей формування, а й розробку перспективних рішень про шляхи подальшого розвитку. Для цього використовувалися такі типи прогнозування:

- основа прогнозування – це творчий опис майбутнього за рахунок інтуїції. Являє собою літературний опис уявного майбутнього і виступає добрим додатком до виважених обґрунтованих кількісних прогнозів;

- пошукове прогнозування – це вид прогнозування від теперішнього до майбутнього. Спершу базуємось на існуючій інформації, потім проникаємо у майбутнє;

- нормативне прогнозування – бачить сукупні цілі та майбутні орієнтири.

Конкретні методи і прийоми обирались для кожного етапу дослідження економічного явища. При цьому зверталась увага на те, що вони повинні забезпечувати системне вивчення явищ і процесів у їх розвитку, якомога ефективніше використання інформації, яка є в розпорядженні дослідника.

Комплексне застосування різних методів і прийомів дозволило об'єктивно пізнати суть досліджуваних економічних процесів і явищ, спрогнозувати можливі тенденції їх розвитку в перспективі.

Висновки до I розділу

Управління трудовими ресурсами підприємства сьогодні набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати та узагальнити широкий спектр питань управління підприємством в умовах його роботи, враховуючи максимально чинники впливу, які пов'язані з технологією і умовами виробництва, рівнем технічної оснащеності і т.д. Ці особливості мають різне походження і полягають у модифікуючому впливі на характер управління трудовими ресурсами визначають його потребу в них.

Нами описано принципи управління трудовими ресурсами за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, формування відносин співпрацівників враховуючи характери людей та моделі поведінки у відносинах різних управлінських рівнів і правил розв'язання конфліктів.

Управління трудовими ресурсами являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта – людини, в основі якої лежать принципи самооцінки і самоорганізації, організації роботи підлеглих, вибір оптимальних елементів роботи з підлеглим персоналом, а також принципи економічності, перспективності, комплексності, оперативності, простоти, ієрархічності, науковості, багатоаспектності, стійкості, ритмічності, спеціалізації, адаптивності, безперервності, концентрації і т.д.

Управління трудовими ресурсами включає оцінення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в їхньому взаємозв'язку та залежності. Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на управління трудових ресурсів дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей.

Таким чином, система управління трудовими ресурсами являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Використання трудових ресурсів в Україні під час війни супроводжується

низкою складних проблем, які негативно впливають на економіку та добробут населення. Серед основних проблем доцільно виділити найбільш важливі: масова міграція та переміщення населення, розриви в інфраструктурі, зменшення робочих місць, зниження безпеки праці, зменшення доходів населення, зниження безпеки праці, психологічний стрес та ін. При цьому для кожної з них доцільно сформулювати напрями їх вирішення

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Характеристика ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічної системи та його бізнес-середовища.

На даний момент в Україні існує значна макроекономічна нестабільність. Вона викликана початком повномасштабних бойових дій і втратою контролю над частиною території країни. В подібних умовах функціонування ринку для окремого підприємства стає важливою адаптація до негативного впливу зовнішнього середовища усієї структури і діяльності разом. Найефективніше така адаптація забезпечується через стратегічне планування та управління організаційною системою з використанням аналізу. На цій основі будується прийняття стратегічних рішень з найважливіших напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Нестабільний економічний стан країни вимагає від підприємств оперативного реагування на зміни. Військові дії на території країни спричинили зміни у бізнесі ТОВ «Епіцентр К».

Станом на початок 2022 р. ритейл другий рік поспіль знаходився в п'ятірці найбільш прибуткових галузей економіки України. Сумарно за рік ритейлери заробляли понад 430 млрд грн [56].

Кількість працюючих торгових об'єктів в Україні протягом місяця бойових дій скоротилась на 29 %, свідчить дослідження Асоціації ритейлерів України. Загальна кількість працюючих торговельних точок в Україні склала 9701 при загальній чисельності 13 674 (станом на 21 березня 2022 року).

Що стосується безпосередньо ТОВ «Епіцентр К», то станом на 2 квітня 2022 р. діючими залишалися 67 із 75 торговельних центрів «Епіцентр» та «Нова лінія», повністю зруйновано – три. Решта ТЦ тимчасово не працювала через активні бойові дії [56].

Через бойові дії були повністю знищені ТЦ компанії у Чернігові,

Маріуполі та Бучі (Київська обл.). Також внаслідок ракетного удару було втрачено п'ять магазинів у столичному ТРЦ Retroville (Intersport, 4F, TAF, E.Pic та «Галереї Деко»). Онлайн-майданчик ТЦ «Епіцентр» продовжував виконувати свої основні функції. Сайт став важливим елементом комунікації з клієнтами. Служба доставки не зупинялася і продовжувала роботу в усіх регіонах, де це було можливим. Також «Епіцентр» продовжував співпрацювати з низкою логістичних партнерів, які забезпечували доставку замовлень клієнтам. Через бойові дії в деяких регіонах компанія не завжди могла вчасно виконати свої замовлення, проте намагалася оперативно вирішувати всі проблемні питання. Служба підтримки «Епіцентру» працювала в посиленому режимі.

У перші дні війни кількість замовлень істотно скоротилася, проте згодом відбулося відновлення споживчого попиту і навіть збільшення кількості замовлень (особливо в західних регіонах країни, куди виїхала значна частина українців). Найбільшим попитом в Інтернет-магазині користувалися такі групи товарів: взуття\кросівки, автошини, зоотовари, а також товари, які закупаються для військових: тактичні рюкзаки, ножі, ліхтарі, генератори, електроінструмент тощо [56].

«Перші дні війни нам дали чітке розуміння, що ми потрібні людям. Це дало впевненість, що ми можемо далі розвиватися та інвестувати. Незважаючи на значні втрати, компанія «Епіцентр К» торік відкрила два нових ТЦ у Києві та Львові та провела реновацію двох діючих ТЦ (в Івано-Франківську та на столичній Оболоні), а загальна сума інвестицій становить майже 7 млрд грн. На сьогодні ми ведемо роботи з будівництва нового ТРЦ у Бучі на місці знищеного під час російської окупації міста. Загалом плани компанії передбачають інвестиції не лише в розвиток ритейлу, а й у логістику, аграрний сектор, виробництво» - повідомив Дмитро Танько, директор з роздрібною торгівлі мережі Епіцентр [56].

За словами Танька, інвестиції в ТРЦ у Львові (90 тис. кв. м) становили близько 2,9 млрд грн, у Києві (Дніпровська набережна, 30 тис. кв. м) - 1,8 млрд

грн. Реновація ТРЦ у Бучі передбачає не лише значне збільшення об'єкта (з 20 тис. кв. м майже до 100 тис. кв. м), а й абсолютно новий формат із підземним паркінгом і приміщеннями подвійного призначення, сонячними панелями на покрівлі тощо. Орієнтовні інвестиції - близько 7 млн грн.

За аналогічною концепцією, з розширенням у рази площі (до 95 тис. кв. м), підвищеними вимогами до безпеки, комфорту, інклюзивності та енергоефективності триває реконструкція ще одного комплексу в передмісті Києва, в Чабанах. Орієнтовні інвестиції - близько 6,3 млн грн.

«Роботи вже розпочалися. У Бучі наразі триває демонтаж зруйнованих конструкцій, у Чабанах уже триває реконструкція. Згідно з планами, відкриття обох ТРЦ плануються 2024 року. Це будуть взірці ТРЦ нових форматів», - каже Дмитро Танько [56].

Також цього року буде реконструйовано ще близько десяти об'єктів - у столиці та області, Харкові, Кременчуці тощо.

ТОВ «Епіцентр К» створено 2003 року, відкрило свій перший гіпермаркет у Києві в грудні того самого року. На сьогодні розвиває найбільшу в країні мережу торговельних центрів «Епіцентр», яка є лідером ринку в сегменті роздрібною торгівлі товарами для дому та ремонту. Входить до групи компаній «Епіцентр К», що розвиває також Інтернет-магазин із маркетплейсом Epicentrk.ua, мережі гіпермаркетів «Нова лінія», спортивних товарів Intersport, 4F та The Athlete's foot (TAF), а також агрокомпанію «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки та керамограніту Epicentr Ceramic Corporation і «Карпатська кераміка», деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода».

До повномасштабного вторгнення РФ в Україну мережа «Епіцентр» об'єднувала понад 80 торговельних центрів у всіх регіонах країни. Унаслідок артилерійських і ракетних обстрілів агресора низку ТЦ було суттєво пошкоджено, а чотири центри в Маріуполі, Херсоні, Чернігові та Бучі - повністю знищено.

Попри суттєві втрати, компанія активно допомагає країні: виділила на допомогу українським військовим сотні мільйонів гривень і створила три

гуманітарні штаби для забезпечення ЗСУ, ТрО і населення (у столиці, на заході та в центрі України). З початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну група компаній «Епіцентр К» направила власні ресурси на допомогу військовим та громадянам країни. Як заявила співвласниця компанії Галина Герега, Епіцентр вже виділив допомогу для країни на загальну суму понад 150 млн грн.

Компанія докладає максимум зусиль, щоб не допустити гуманітарної катастрофи в Києві. Для цього Епіцентр створив у столиці Гуманітарний штаб із забезпечення потреб військових, територіальної оборони та мирних мешканців. Сюди щоденно надходять десятки тонн вантажу: їжа, медикаменти, одяг та інші товари першої необхідності. Завдяки власним логістичним потужностям компанія вибудувала повний ланцюжок постачання гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану. Епіцентр надає не лише власні приміщення і транспортний парк, але й робочу силу та стратегічні запаси товарів. Водночас, у співпраці з міськими та обласними адміністраціями на сході країни Епіцентр надає допомогу містам, які найбільше потерпають від ворожих обстрілів.

З перших днів війни Епіцентр створив можливості для евакуації співробітників та їхніх сімей з небезпечних регіонів. Компанія робить все від себе залежне задля забезпечення потреб військових та українських споживачів. Попри військові дії, авіаційні та артилерійські обстріли міст, торговельна мережа Епіцентр продовжує роботу всюди, де це можливо, і ні на мить не зупиняє роботу з подальшого постачання в Україну найбільш необхідних країні товарів [56].

Компанія «Епіцентр К» була заснована в 2003 році подружжям Олександра та Галини Герег, які побудували бізнес на надійному фундаменті сімейних і національних цінностей. Історія компанії почалася з невеличкого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м на вул. Петра Запорожця у місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і 1997 року з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Прообразом Епіцентру була французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Герега вивчав, відвідуючи Польщу. 6

грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр» [56].

Перші три торгові об'єкти компанія відкрила в Києві, після чого почала освоювати регіони. Першим Епіцентром за межами столиці став магазин у Львові, потім у Полтаві. Слідом – інші міста-мільйонники – Дніпро, Харків, Одеса та Донецьк. Зараз торговельні об'єкти компанії працюють в 35 населених пунктах України. Найбільше – в Києві (сім), а також у Львові, Одесі та Харкові (по три).

Сьогодні мережа Епіцентр налічує 75 торговельних центрів (ТЦ), у які входять 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа 1,5 млн кв. м. Найбільший ТЦ компанії працює на вулиці Полярній в Києві (105 000 кв. м), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м).

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 (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.

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. За роки існування мережа торговельних центрів «Епіцентр» пройшла якісну трансформацію від будівельних до будівельно-господарських гіпермаркетів та

перетворилася на потужну мережу торговельних центрів.

Сьогодні група компаній «Епіцентр» – це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності [56].

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. У 2015 році також розпочався розвиток аграрного напрямку групи компаній «Епіцентр» – «Епіцентр Агро». Компанія вирощує зернові та олійні культури в п'яти областях майже на 160 тис. га землі, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство. 2016 року був запущений партнерський проєкт – Інтернет-магазин 27.ua. У 2019 році на технічній платформі 27.ua створено Epicentr.ua. з асортиментом близько 1,5 млн товарів та сучасними центрами видачі товарів у всіх торговельних центрах мережі.

Група компаній «Епіцентр» має власні виробничі потужності. До структури групи компаній входить Epicenter Ceramic Corporation, яка об'єднує потужні заводи з виробництва плитки керамічної в Київській та Івано-Франківській областях. До групи компаній також входить виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська обл.), що здійснює повний цикл переробки деревини.

Діяльність групи компаній «Епіцентр» забезпечується розгалуженою логістичною системою. Логістичний центр «Калинівка» площею 100 тис. кв. м централізовано забезпечує 75 % поставок товарів у торгівельні 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 (order fulfillment – «виконання замовлення») на вул. Полярній 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 складається з майже 1000 одиниць комерційних та легких вантажних автомобілів, вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів та легкових автомобілів.

Важливі цифри компанії:

Покупців щороку відвідують наші ТЦ	80 млн
Податків та обов'язкових платежів сплачено у 2023 р.	7 млрд грн
Загальна торгова площа ТЦ тис.	2.2 млн м ²
Артикулів становить асортимент найбільшого ТЦ	800 тис.
Співробітників у групі компаній	38 000
Постачальників успішно співпрацюють з компанією	7 200
Товарообіг мережі у 2023 р.	84.4 млрд грн
Груп товарів представлено в мережі	2440

З моменту державної реєстрації Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» є юридичною особою, що створено і діє згідно із законодавством України, має власний Статут, відокремлене майно, що враховується на самостійному балансі, поточні рахунки та рахунки в цінних паперах в банківських та інших установах. В результаті реорганізації Товариства у 2021 р. шляхом відділу створене нове Товариство – Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр Н», яке є правозаступником Товариства в частині майна, прав та обов'язків, визначених у розподільчому балансі ТОВ «Епіцентр К».

Структурні підрозділи Товариства не є юридичними особами,

створюються на підставі наказу генерального директора Товариства і діють на підставі положень Товариства. Дочірні підприємства Товариства є юридичними особами, створюються рішенням загальних зборів учасників, не відповідають по зобов'язаннях Товариства, а Товариство не відповідає по зобов'язаннях цих підприємств, якщо інше не передбачено їх статутами. Статути дочірніх підприємств затверджуються загальними зборами Учасників.

Учасниками Товариства є: громадяни України Герега Олександр Володимирович, Герега Галина Федорівна, Суржик Тетяна Федорівна. Кількість учасників Товариства не обмежується. Розмір статутного капіталу Товариства становить 158 609 700,00 грн і розподіляється між Учасниками таким чином (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл статутного капіталу ТОВ «Епіцентр К» між Учасниками *

№ з/п	Прізвище, ім'я, по-батькові Учасника	Номінальна вартість частки, грн.	Розмір частки у статутному капіталі, %
1	Герега Олександр Володимирович	81 366 76,10	51,30
2	Герега Галина Федорівна	76 085 073,09	47,97
3	Суржик Тетяна Федорівна	1 157 850,81	0,73
4	Всього	158 609 700,00	100,00

*Джерело: розробка автора

Товариство самостійно здійснює такі види зовнішньоекономічної діяльності: експорт, реекспорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили; міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами; спільна підприємницька діяльність між Товариством та іноземними суб'єктами, що включає створення спільних підприємств та ін.

Слід зазначити, що «Епіцентр К» доволі жорстко відстоює свої ринкові позиції. Так, на початку 2021 року в Епіцентру з'явився новий конкурент – шведська ІКЕА, що зайшла на український ринок, спочатку відкривши Інтернет-магазин та збираючись відкрити перший торговельний центр у київському Blockbuster Mall.

В «Епіцентрі» вирішили до цього «підготуватися», розмістивши навпроти ТРЦ банер-пародію на гасло «ІКЕА. Ідеї для вашого дому». На ньому

було написано «Є ІДЕЯ і є рішення. В Епіцентрі є все!». Компанія почала роздавати безкоштовні брендовані маски, через що на відкритті магазину ІКЕА були присутні люди в масках із гаслом Епіцентру. Шведська мережа поскаржилася на це адміністрації Blockbuster Mall, після чого роздавати такі маски було заборонено [56].

У серпні того ж року стало відомо, що «Епіцентр» стає якірним орендарем третьої черги Blockbuster Mall, аби відкрити торговельний центр поруч із першим в Україні ІКЕА. Ритейлер зайняв двоповерхову локацію та розпочав роботу восени 2021 року. Він став першим в історії мережі магазином, що відкрився в ТРЦ, а не в збудованій саме для нього будівлі. «Стратегія розвитку «Епіцентр К» передбачає активне масштабування торговельної мережі в найближчі роки. Відкриття Епіцентру в найбільшому ТРЦ країни Blockbuster Mall – це ще один амбітний проект, який дозволить нам закріпити позицію на столичному ринку і стати ще ближчими до споживача», – прокоментував заступник гендиректора, директор з роздрібною торгівлю «Епіцентр К» Володимир Гончаров [56].

Шостого грудня 2023 року Національна мережа Епіцентр відзначила 20-ти річний ювілей. Варто зазначити, що на сьогодні до групи компаній Епіцентр входить не лише роздрібний бізнес, але й агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation, деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності. При цьому Епіцентр робить вагомий внесок в українську економіку за рахунок значних інвестицій та податків.

Прогнозна сума сплачених податків та обов'язкових платежів групи компаній Епіцентр за 2023 рік складає понад 7 млрд грн. У наступні 20 років група компаній планує не припиняти активний розвиток. Тільки в роздрібній торгівлі Епіцентр планує збільшити свій бізнес щонайменше в сім разів.

Реалізація амбітних та масштабних проєктів також відбуватиметься в інших галузях економіки. В тому числі в агрокомплексі, виробництві, логістиці, енергетиці та інших сферах бізнесу [56].

Підсумовуючи, зазначимо, що сьогодні «Епіцентр К» міцно утримує позицій на ринку завдяки стратегії лідерства.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Наступним етапом дослідження даного підприємства є оцінка загального фінансово-економічного стану, для чого було розраховано низку показників на основі балансу та звіту про фінансовий результат підприємства протягом 2020-2024 років.

Протягом 2020-2024 років результат діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» є позитивним, що зумовлено значеннями всіх показників рентабельності підприємства (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

Система показників рентабельності підприємства ТОВ «Епіцентр-К»*

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність активів, %	10,88	8,32	8,51	6,20	4,66
Рентабельність оборотних активів, %	18,62	15,64	18,62	12,93	10,65
Рентабельність власного капіталу, %	26,84	20,80	20,72	15,05	11,37
Рентабельність реалізації продукції, %	29,92	29,35	29,56	32,75	30,06
Рентабельність витрат, %	36,95	36,67	43,67	39,03	42,99
Загальна рентабельність діяльності, %	8,31	6,72	7,28	6,26	4,47

*Джерело: розроблено автором на основі [85]

Але рентабельність діяльності підприємства протягом 5 років аналізу мала тенденцію до зменшення і становила від 8,3% до 4,5% , причиною цього стало збільшення показника рентабельності витрат: 43,7% у 2022 році та 42,9% -2024 року.

Показники ефективності діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» є позитивними, проте їх значення - недостатньо високими.

Оскільки прибутковість діяльності тісно пов'язане з рентабельністю, то очевидно, що чим вищі коефіцієнти рентабельності - тим ефективніша діяльність.

Тому, керівництву компанії варто розглянути можливі шляхи збільшення даних показників.

Згідно з результатами розрахунків (див. табл. 2.3) коефіцієнт оборотності активів на ТОВ «Епіцентр-К» дещо зменшився: 2020 р. –1,31, 2024 р. –1,04.

Таблиця 2.3

Система показників ділової активності підприємства ТОВ «Епіцентр-К»*

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Період обороту активів, днів	274,81	290,88	307,95	363,52	345,14
Період обороту оборотних активів, днів	160,55	154,69	140,74	174,16	151,17
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	40,65	42,48	33,53	40,52	33,44
Коефіцієнт оборотності активів	1,31	1,24	1,17	0,99	1,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,24	2,33	2,56	2,07	2,38
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,86	8,47	10,74	8,88	10,77
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,23	3,10	2,85	2,41	2,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,39	2,39	2,41	2,01	2,05

*Джерело: розроблено автором на основі [85]

Коефіцієнт оборотності активів є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Тому, можна відзначити, що дана динаміка свідчить про неефективність використання активів на даному підприємстві.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ТОВ «Епіцентр-К» в динаміці підвищувався із 8,86 у 2020 р. до 10,77 у 2024 р.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості був майже на одному рівні протягом та свідчить про стабільність погашення заборгованості підприємством.

Загальний коефіцієнт покриття (див. табл.2.4) був меншим за рекомендоване значення та становив від 1,06 до 0,86 із тенденцією до зниження, інакше кажучи сума оборотних активів практично дорівнювала або навіть була менша за обсяг поточних зобов'язань, тоді як для забезпечення нормального рівня ліквідності підприємства повинна перевищувати їх у два рази.

Таблиця 2.4

Система показників ліквідності підприємства ТОВ «Епіцентр-К»*

Показники	нормативне значення	2020	2021	2022	2023	2024
Загальний коефіцієнт покриття	1,0-2,0	1,06	1,03	0,94	0,97	0,86
Проміжний коефіцієнт покриття	0,7-0,8	0,33	0,33	0,26	0,27	0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,04	0,04	0,03	0,02	0,03

*Джерело: розроблено автором на основі [85]

Також проміжний коефіцієнт покриття був меншим за нормативне значення, тобто можна говорити про неспроможність підприємства ТОВ «Епіцентр-К» за допомогою швидколіквідних активів покрити необхідну суму поточних зобов'язань. При рекомендованому значенні коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,2-0,3 даний коефіцієнт на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К» коливався від 0,02 до 0,04. Це свідчить про те, що лише 2,4 %-4,4% поточних зобов'язань підприємства ТОВ «Епіцентр-К» могли в певний момент часу бути погашені миттєво за рахунок готівкових коштів.

Дана ситуація є несприятливою ознакою платоспроможності підприємства.

Перевищення нормативного значення коефіцієнту фінансової залежності та коефіцієнту фінансування, а також низьке значення (0,7) протягом 5 років перевищення нормативного значення коефіцієнту фінансової залежності та коефіцієнту фінансування, а також низьке значення (0,7) протягом 5 років коефіцієнту співвідношення власного та залученого капіталу у порівнянні з нормативним значенням (більше 1) характеризує фінансову стійкість і незалежність підприємства ТОВ «Епіцентр-К» від зовнішніх джерел фінансування (див. табл.2.5) як суттєво низькою.

Таблиця 2.5

Система показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К»*

Показники	нормативне значення	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової автономії (платоспроможності)	більше 0,5	0,41	0,40	0,41	0,41	0,41
Коефіцієнт покриття	більше 1	1,06	1,03	0,94	0,97	0,86
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	менше 0,2	0,08	0,14	0,18	0,16	0,14

Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнт фінансової залежності	менше 2	2,47	2,50	2,43	2,43	2,44
Коефіцієнт фінансування	менше 1	1,47	1,50	1,43	1,43	1,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0,4	0,69	0,75	0,90	0,86	0,94
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	більше 0,1	-0,02	-0,13	-0,29	-0,22	-0,35
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансової стійкості)	більше 1	0,68	0,67	0,70	0,70	0,70

*Джерело: розроблено автором на основі [85]

Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К» дозволяє визнати підприємство фінансово стійким, таким, що міцно утримує свої лідерські ринкові позиції, не зважаючи на негативні наслідки впливу війни на його діяльність, руйнування магазинів і втрату іншого майна в кількох областях України.

2.3 Вплив повномасштабної війни на території України на діяльність ТОВ «Епіцентр-К»

Початок повномасштабної війни в Україні поставив на паузу чи зруйнував бізнес-діяльність, мабуть, чи не кожній українській компанії, звичайно, це також унеможливило міжнародну торговельну діяльність щонайменше на перші 2-3 місяці війни. Варто зазначити також, що до початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, росія була одним з ключових іноземних торговельних партнерів для вітчизняних компаній, однак після 24 лютого 2022 року товарообіг з росією звівся лише до статистичної похибки та чорного ринку.

З квітня 2022 року повністю заборонено імпорт товарів з рф, з вересня 2022 року - експорт товарів з України до рф. Відповідні дії закріплено на офіційному рівні [56].

Відтак перед економікою України постали нові виклики та загрози: повне припинення торговельних зв'язків з країною-агресором, руйнування виробничої, складської, торговельної інфраструктури, неможливість використання водних та повітряних засобів транспортування товарів, пошук нових логістичних рішень та торговельних партнерів. На жаль, підприємство

ТОВ «Епіцентр-К» не є виключенням... одним з багатьох прикладів тероризму росії по цивільному об'єкту компанії є удар авіаційних бомб 25 травня 2024 року по будівельному гіпермаркету «Епіцентр-К» у Харкові. Знищений гіпермаркет було відкрито у 2014 році. Його загальна площа складала 13 300 кв. м.

Внаслідок цієї трагедії є загиблі та поранені.

Продовжимо діагностику стану підприємства ТОВ «Епіцентр-К» протягом досліджуваного періоду і з'ясуємо, чи не призвела повномасштабна війна загрозу банкрутства компанії. На практиці найбільш поширеного використання набула модель Альтмана Е., основою якої є комбінація п'яти фінансових коефіцієнтів, що відображають фінансовий стан та результат діяльності підприємства.

Згідно з проведеними розрахунками за моделлю Альтмана, ТОВ «Епіцентр-К» протягом 2020-2024 років мав дуже низьку ймовірність банкрутства, оскільки Z-показник був більший ніж нормативне значення 2,99 (див. табл.2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка схильності ТОВ «Епіцентр-К» до банкрутства за 5-факторною моделлю прогнозування Е. Альтмана*

Фактори	2020	2021	2022	2023	2024
x1=ліквідність (робочий капітал/активи)	0,58	0,53	0,46	0,48	0,44
x2=прибутковість (чистий прибуток/активи)	0,40	0,40	0,41	0,41	0,41
x3=рентабельність (чистий дохід/активи)	0,39	0,36	0,35	0,32	0,31
x4=фінансова стійкість (ринкова вартість акцій/заборгованість)	3,04	2,24	2,66	2,67	3,43
x5=оборотність (обсяг продажу/активи)	1,31	1,24	1,17	0,99	1,04
$Z=1,2*X1+1,4*X2+3,3*X3+0,6*X4+1,0*X5$	5,69	4,97	5,03	4,81	5,23

*Джерело: розроблено автором на основі [85]

PEST-аналіз є інструментом для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Для ТОВ «Епіцентр-К», яке є одним із найбільших українських ритейлерів, аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників є особливо актуальним у контексті повномасштабної війни в Україні (див. табл.2.7) [56].

PEST-аналіз для ТОВ «Епіцентр-К»*

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
<p>Політика підтримки бізнесу. Податкові пільги для підприємств у регіонах, які постраждали від війни. Державні програми з відновлення інфраструктури сприяють розвитку будівельного ринку, що важливо для діяльності "Епіцентр-К". Євроінтеграція. Поглиблення торговельних відносин з країнами ЄС відкриває нові можливості для постачання товарів. Необхідність дотримання європейських стандартів у виробництві та обслуговуванні.</p>	<p>Відбудова інфраструктури створює попит на будівельні матеріали та обладнання. Зростання витрат. Зростання цін на енергоносії, транспорт і логістику підвищує витрати компанії. Доступ до кредитів і міжнародної допомоги. Державні та міжнародні програми фінансування бізнесу можуть полегшити залучення коштів для розвитку.</p>
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
<p>Зміна споживчих уподобань. Зростання попиту на товари першої необхідності та товари для облаштування тимчасового житла. Інтерес до енергоефективних рішень через енергетичну кризу. Міграція населення. Внутрішня міграція створює нові точки концентрації споживачів, що впливає на розташування магазинів. Підтримка місцевих виробників. Зростання попиту на товари українського виробництва через патріотичні настрої населення. Соціальна відповідальність бізнесу. Важливість гуманітарних ініціатив та допомоги постраждалим громадам для зміцнення репутації компанії.</p>	<p>Цифровізація бізнесу. Розвиток онлайн-платформ для продажів (Інтернет-магазин) стає ключовим інструментом у період обмеженого фізичного доступу до магазинів. Інновації в логістиці. Впровадження сучасних логістичних систем для забезпечення своєчасного постачання товарів навіть у складних умовах. Розвиток енергоефективних технологій. Попит на товари з підвищеною енергоефективністю стимулює впровадження відповідних технологій у бізнес-процеси. Автоматизація. Використання автоматизованих систем управління запасами та касових операцій для підвищення ефективності роботи.</p>

*Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз для ТОВ «Епіцентр-К» демонструє, що компанія працює в умовах динамічного зовнішнього середовища, де ключовими факторами є:

- політична нестабільність через військові дії;
- відновлення економіки, яке створює нові можливості для будівельного ринку [41];
- зміна споживчих настроїв та збільшення значення соціальної відповідальності бізнесу [30];

– необхідність цифровізації та інновацій для збереження конкурентоспроможності [41].

Ці фактори визначають необхідність гнучкого підходу до стратегічного планування та адаптації до умов кризового і післякризового періодів.

Наступним кроком проведемо SWOT – аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К» та зробимо відповідні висновки (див. табл.2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства ТОВ «Епіцентр-К»*

Складові внутрішнього середовища	Ефективність складових внутрішнього середовища					Важливість		
	Надто сильна	Сильна	Нейтральна	Слабка	Надто слабка	Висока	Середня	Низька
Маркетинг								
Репутація підприємства	+					+		
Ринкова частка		+				+		
Якість продуктів	+					+		
Рівень сервісу			+				+	
Виробничі витрати		+				+		
Витрати на розподіл		+				+		
Ефективність товароруку		+				+		
Ефективність збуту		+				+		
Фінанси								
Рівень прибутковості		+				+		
Фінансова стабільність				+		+		
Рентабельність капіталу			+			+		
Ціна акцій		+				+		
Рівень НДДКР та інновацій	+					+		
Можливості своєчасних поставок				+		+		
Стан основних фондів		+				+		
Резерви виробничих потужностей		+					+	
Виробництво								
Використання сучасних технологій	+					+		
Організація і кадри								
Підприємницька орієнтація	+					+		
Кваліфікація керівництва		+				+		
Кваліфікація персоналу		+				+		
Раціональність розподілу прав та відповідальності		+				+		

* Джерело: розроблено автором

Основні фактори, що підлягають аналізу, розділяємо на чотири категорії (див. табл.2.9).

Таблиця 2.9

Основні фактори, що підлягають SWOT-аналізу*

Сильні сторони		Можливості	
Висока компетентність працівників	1	Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	2
Добре розуміння споживачів	3	Розширення діапазону можливих товарів	3
Визнаний ринковий лідер	5	Розширення географії контрагентів	5
Власний бренд	4	Державне сприяння у веденні бізнес-діяльності під час військового стану	4
Широкий асортимент товарів	2	Зменшення кількості конкурентів на вітчизняному ринку	1
Слабкі сторони		Загрози	
Висока вартість товарів порівняно з вітчизняними конкурентами на ринку	3	Несприятливі зміни курсів валют, як наслідок підняття цін на готовий товар	3
Низький рівень комунікації з потенційними контрагентами	1	Руйнування виробничо-складської інфраструктури через повномасштабну війну на території України (ракетні та дроніві атаки)	5
Недостатній бюджет на маркетинг	2	Необхідність пошуку нових логістичних маршрутів	4
Відтік професійних кадрів закордон через війну в Україні	4	Зростання закупівельних цін на матеріали, товари	1
Перебої у постачанні необхідних товарів	5	Зростання витрат на логістику	2

«5», якщо відповідний сильний фактор компанії має найвищий рівень, «1» – найнижчий.

*Джерело: розроблено автором

Формуємо матрицю можливостей (див. табл.2.10).

Таблиця 2.10

Матриця можливостей*

Імовірність використання можливостей	Вплив можливостей на підприємство		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	Розширення географії контрагентів	Державне сприяння у веденні бізнес- діяльності під час військового стану	Можливість обслуговування додаткових груп споживачів
Середня	Розширення діапазону можливих товарів	-	Зменшення кількості конкурентів на вітчизняному ринку

*Джерело: розроблено автором

Матриця можливостей – це інструмент стратегічного планування, який допомагає компанії визначити найбільш перспективні напрямки діяльності, виходячи з можливостей, виявлених під час SWOT-аналізу. Вона допомагає оцінити та прогнозувати можливості залежно від їхнього впливу та ймовірності реалізації.

Далі формуємо матрицю загроз (див. табл.2.11).

Таблиця 2.11

Матриця загроз*

Імовірність реалізації загроз	Вплив загроз на підприємство			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі синці
Висока	Руйнування виробничо-складської інфраструктури через повномасштабну війну на території України (ракетні та дроніві атаки)	Необхідність пошуку нових логістичних маршрутів	Несприятливі зміни курсів валют, як наслідок підняття цін на готовий товар	-
Середня	Зростання витрат на логістику	Зростання закупівельних цін на матеріали, товари	-	-
Низька	-	-	-	-

*Джерело: розроблено автором

Матриця загроз – це інструмент, який допомагає компанії оцінити зовнішні загрози, виявлені під час SWOT-аналізу, та визначити пріоритетні дії для їхнього усунення чи пом'якшення.

Матриця дозволяє проаналізувати, які загрози найбільше впливають на бізнес і наскільки ймовірним є їхній прояв [8].

І наостанок будуємо матрицю взаємозв'язків (див. табл.2.12).

Матриця взаємозв'язків у SWOT-аналізі дозволяє не лише виявити окремі аспекти сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, але й проаналізувати їхній взаємозв'язок.

Це дає змогу розробити конкретні стратегії на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів.

Матриця взаємозв'язків у SWOT-аналізі*

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визнаний ринковий лідер 2. Власний бренд 3. Добре розуміння споживачів 4. Широкий асортимент товарів 5. Висока компетентність працівників 	<p>СІМ (сильні сторони і можливості)</p> <p>1-1 (Визнаний ринковий лідер-Розширення географії контрагентів) 2-3 4-4</p>	<p>СІЗ (сильні сторони та загрози)</p> <p>2-1 3-3</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перебої у постачанні необхідних товарів 2. Відтік професійних кадрів закордон через війну в Україні 3. Висока вартість товарів порівняно з вітчизняними конкурентами на ринку 4. Недостатній бюджет на маркетинг 5. Низький рівень комунікації з потенційними контрагентами 	<p>СЛМ (слабкі сторони та можливості)</p> <p>4-2 1-1 3-5</p>	<p>СЛЗ (слабкі сторони та загрози)</p> <p>3-3 1-2 3-5</p>

*Джерело: розроблено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу та ряду інших досліджень, можна зробити висновок, що на ТОВ «Епіцентр-К» доречно застосувати стратегію

оптимізації виробничо-господарської діяльності та зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Основними причинами застосування стратегії на ТОВ «Епіцентр-К» є наслідки повномасштабної війни на території нашої держави: логістична криза, кадровий голод, валютна криза.

2.4 Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Епіцентр-К»

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

Структура управління підприємством є ієрархічною (див. рис. 2.1). Директору гіпермаркету підпорядковуються всі працівники.



Рис. 2.1. Структура гіпермаркету «Епіцентр К»*

*Джерело: розроблено автором на основі [56]

Вищим органом Товариства є загальні збори учасників. Виконавчим органом (одноособовим) є Генеральний директор, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства, підзвітний загальним зборам учасників і Наглядовій раді та організовує виконання їх рішень.

Генеральний директор призначає директора гіпермаркету, якому підпорядковується кожен гіпермаркет [56]

Якщо директор гіпермаркету відсутній, то його функції виконує відповідний комерційний директор.

Є комерційний директор. Йому підпорядковані такі відділи: маркетинг, торгівля, комплектація, тьюнінг, внутрішня реклама, інформація, прийом товарів, доставка.

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» відділ продажів очолює керівник, якому підпорядковані керівники підрозділів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. В середньому на кожному відділі по 3-4 секції [56].

Формується персонал підприємства набором кадрів та кар'єрним зростанням. Розглянемо одну 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 2.13

Таблиця 2.13

Використання персоналу ТОВ «Епіцентр»*

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.

Продовження таблиці 2.3

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 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: розроблено автором на основі [56]

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Епіцентр-К» використовуються декілька напрямків, а саме:

- забезпечення роботи персоналу за потрібною кваліфікацією;
- аналіз показників плинності працівників на підприємстві;
- дослідження продуктивності праці;
- оцінка ефективності робочого часу.

Під час аналізу штатного розпису ТОВ «Епіцентр-К» використовувалася трудова структура, заснована на даних бухгалтерського обліку та середньої чисельності працівників.

Організація здійснює порівняння чисельності працівників за звітний та попередні періоди, а також проводить дослідження працівників за допомогою звітів про працю та плинність працівників, звітів про використання робочого часу та статистичних звітів відділу кадрів ТОВ «Епіцентр-К» та інших джерел інформації [41].

Одним з інструментів для проведення цього дослідження є таблиця 2.14. Ці дані допомагають встановити різні аспекти працівників, їх ефективність та взаємозв'язки між ними, що може допомогти компанії вирішити проблеми, які виникають у процесі праці.

Таблиця 2.14

Склад середньооблікової чисельності ТОВ «Епіцентр-К»*

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення звітнього 2024 року	
				від 2022 року	від 2023 року
середньооблікова чисельність, осіб всього	2260	2354	2456	208	106
У тому числі:					
- основний вид діяльності	2214	2306	2415	201	109
з них:					
- керівники	315	322	350	35	28
- фахівці	570	586	620	50	34
- робочі	1329	1398	1490	118	49
не основний вид діяльності	37	46	41	5	-4

*Джерело: розраховано на основі [41]

За даними таблиці 2.7, можна зробити висновок, що загальна чисельність працівників ТОВ «Епіцентр-К» в 2024 році зросла на 208 осіб порівняно з 2022 роком і на 106 осіб порівняно з 2023 роком.

У порівнянні з 2022 роком, кількість працівників значно збільшилася на 118 осіб, тоді як в порівнянні з 2023 роком збільшення становило лише 49 осіб.

Загалом, за цими даними можна зробити висновок, що чисельність працівників в 2024 році збільшилася порівняно з попередніми роками, за винятком непрофільних працівників, де спостерігалось збільшення лише на 4 особи у 2023 році порівняно з попереднім звітним роком [41].

При проведенні аналізу людських ресурсів, рекомендується дослідити структуру чисельності працівників з декількох різних аспектів, зокрема

абсолютного та відносного.

Це можна зробити шляхом огляду відповідної таблиці, яка надає інформацію про структуру персоналу та динаміку змін у відсотковому співвідношенні протягом певного періоду часу. Аналізуючи ці дані, буде можливо визначити, чи є надлишок або неукомплектованість працівників у певних підрозділах або посадах (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Структура середньооблікової чисельності кадрів на ТОВ
«Епіцентр-К»***

Категорії персоналу	2022		2023		2024 звітний рік		Зміна питомої ваги в порівнянні,%	
	людей	%	людей	%	людей	%	з 2022 роком	з 2023 роком
Всього	2250	100	2351	100	2457	105	9,18	4,46
у тому числі основний вид діяльності	2215	98,4	2306	98,09	2415	98,33	9,08	4,73
з них:								
- керівники	315	14	322	13,7	350	14,25	11,11	8,7
- фахівці	570	25,33	586	24,93	620	25,24	8,77	5,8
- робочі	1329	59,07	1398	59,46	1448	58,84	8,73	3,36
не основна діяльність	36	1,6	45	1,91	41	1,67	13,89	-8,89

*Джерело: розраховано на основі [56]

Аналізуючи дані з таблиці 2.8, стає очевидним, що робітники складають найбільшу частку від загальної кількості працівників (59% в рік), тоді як неосновні працівники мають найменшу частку (1,6% у 2022 та 2024 роках, і 1,9% у 2023 році).

Хоча загальна кількість працівників у 2024 році зросла порівняно з 2022 та 2023 роками, їхня частка скоротилась на 8,73% та 3,36% відповідно.

Це досить негативний момент, тому що працівники є важливим ресурсом для будь-якої компанії, і їхній вклад у процес виробництва є критично важливим. Якщо працівники не забезпечують достатньої якості роботи, можливо, що це призведе до низької продуктивності та зниження якості продукту.

Завданням, яке вимагає особливої уваги, є створення належних умов праці та мотивація працівників для досягнення успіху компанії. В таблиці 2.9

приведені дані про прийом на роботу та звільнення працівників у ТОВ «Епіцентр-К». Виявлено, що у 2024 році частка менеджерів зросла на 11% порівняно з 2022 роком і на 8,7% порівняно з 2023 роком. Це може бути негативним явищем, оскільки більше працівників залишаються у менеджменті, не залучаючись до безпосередньої виробничої діяльності.

Розглядаючи дані з таблиці 2.16, можна відзначити, що плинність працівників у ТОВ «Епіцентр-К» виявляється досить активною.

Таблиця 2.16

Дані ТОВ «Епіцентр-К» про плинність працівників*

Найменування показника	2022	2023	Звітний 2024	Відхилення 2024 року від попереднього		на питомої ваги порівнянні, %	
				2022	2023	2022	2023
1.Средня чисельність працівників	2 250	2 351	2 456	206	105	9,16	4,48
2.Кількість прийнятих працівників за рік	476	648	612	140	-28	0,45	-4,1
3.Кількість вибулих працівників за рік	378	532	484	115	-54	30,12	-10,06
4.Звільнення через порушення трудової дисципліни, за власним бажанням або через незадоволення роботою	218	240	251	31	9	14,95	3,36
5.Загальне число прийнятих працівників	843	1 179	1 098	255	-81	30,24	-6,87
6.Коефіцієнт звільнення працівників	16,48	2,82	19,74	3,19	-3,16	19,30	-13,85
7.Коефіцієнт плинності кадрів	9,54	10,18	10,05	0,52	-0,12	5,35	-0,98
8.Коефіцієнт загального обороту робочої сили	37,48	50,14	44,73	7,25	5,42	19,34	-10,86
9.Працівники, які працювали на підприємстві більше року	62,60	49,81	55,34	-7,28	5,48	-11,59	10,93

*Джерело: розраховано на основі [56]

Рівень зайнятості у 2024 році становив 25,04%, що було вище, ніж у 2022 році (20,98%), але трохи нижче, ніж у 2023 році (27,31%). За цими даними, рівень плинності працівників у 2024 році збільшився на 5,36% порівняно з 2022 роком, але зменшився на 0,99% у порівнянні з 2023 роком.

Крім того, важливо звернути увагу на коефіцієнт стійкості співробітника. Хоча частка стійких працівників у 2024 році складала 55,29%, зростаючи на 5,44 процентних пункту порівняно з 2023 роком, але вона зменшилась на 7,24

процентних пункту у порівнянні з 2022 роком.

Ці дані свідчать про деяку нестабільність в збереженні співробітників протягом розглянутих років.

Важливо враховувати, що така активна плинність працівників може негативно вплинути на їхнє навчання та виробничі навички, що, в свою чергу, може призвести до зниження загальної продуктивності праці.

Отже, керівництво та відділ кадрів повинні вирішити проблему зі звільненням працівників, оскільки це може негативно вплинути на продуктивність компанії. Окрім того, ефективне використання робочого часу є ключовим фактором для досягнення виробничих планів та оптимального використання трудових ресурсів.

За даними таблиці при аналізі фонду робочого часу можна спостерігати наступні тенденції. У 2024 році фонд робочого часу збільшився на 3 дні порівняно з 2023 роком, але залишався на 3 дні меншим, ніж у 2022 році. У 2022 році було найбільше фінансування робочого часу і відвідуваність складала 181,1 годин. В наступному році, у 2023, цей показник значно скоротився до 167,8 годин. У 2021 році він знову зріс до 172,6 годин, але залишався на 8,5 годин меншим, ніж у 2015 році.

Витрати на робочий час також зазнали змін. У 2022 році вони скоротилися до 1342,4 години, що становило значне зменшення порівняно з 1430,69 годинами у 2021 році. У 2024 році цей показник знову зріс до 1432 годин 58 хвилин, що на 1,89 години більше, ніж у 2022 році [85].

Таким чином, у даному пункті ми описуємо результати аналізу ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр-К», враховуючи структуру середньої чисельності працівників, використання робочого часу та динаміку продуктивності праці.

Встановлено, що компанія ефективна, прибуткова і має високі темпи зростання, а план постачання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» є продуманою та раціональною стратегією.

При аналізі фонду робочого часу можна відзначити, що у 2024 році він

збільшився на 3 дні порівняно з 2023 роком, досягнувши 243 дні. Проте, цей показник все ще був на 3 дні меншим, ніж у 2022 році, коли становив 249 днів. Варто відмітити, що у 2022 році спостерігався найбільший фінансування робочого часу та відвідуваність, які склали 181,1 години. Проте, внаслідок війни, у 2023 році цей показник значно скоротився до 167,8 годин [85].

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 и 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 Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр» 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 2.17.

Таблиця 2.17

Система нарахування оплати праці в гіпермаркеті «Епіцентр»*

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 торговельного 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 статистичної звітності ТОВ

Як видно з таблиці 2.17, 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 торгівельного персоналу. Схожа схема діє практично у всіх магазинах та торгівельних 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 невістановлених місцях, засмічення території, жалоби від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій чи діючого законодавства.

В загалом, у отриманні позитивних фінансових показників, зокрема, прибутковості компанії, окрім впровадження заходів щодо стимулювання своїх клієнтів, 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 проваджати з посмішкою, озвучувати бажання бачити його знову. Причому посмішка повинна бути щирою, а не працездібною, 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 відчувати свою важливість. Дати клієнтові відчути свою важливість можна 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.

Можна також розробити спеціальні програми лояльності, які зазвичай 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 витратити 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

Нестабільний економічний стан країни вимагає від підприємств оперативного реагування на зміни. Військові дії на території країни спричинили зміни у бізнесі ТОВ «Епіцентр К».

Унаслідок артилерійських і ракетних обстрілів агресора низку ТЦ було суттєво пошкоджено, а чотири центри в Маріуполі, Херсоні, Чернігові та Бучі - повністю знищено.

Попри суттєві втрати, компанія активно допомагає країні: виділила на допомогу українським військовим сотні мільйонів гривень і створила три

гуманітарні штаби для забезпечення ЗСУ, ТрО і населення (у столиці, на заході та в центрі України).

Компанія «Епіцентр К» була заснована в 2003 році подружжям Олександра та Галини Герег, які побудували бізнес на надійному фундаменті сімейних і національних цінностей.

Сьогодні мережа Епіцентр налічує 75 торговельних центрів (ТЦ), у які входять 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа 1,5 млн кв. м. Найбільший ТЦ компанії працює на вулиці Полярній в Києві (105 000 кв. м), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м).

Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К» дозволяє визнати підприємство фінансово стійким, таким, що міцно утримує свої лідерські ринкові позиції, не зважаючи на негативні наслідки впливу війни на його діяльність, руйнування магазинів і втрату іншого майна в кількох областях України.

Згідно з проведеними розрахунками за моделлю Альтмана, ТОВ «Епіцентр-К» протягом 2020-2024 років мав дуже низьку ймовірність банкрутства.

PEST-аналіз для ТОВ «Епіцентр-К» демонструє, що компанія працює в умовах динамічного зовнішнього середовища, де ключові фактори визначають необхідність гнучкого підходу до стратегічного планування та адаптації до умов кризового і післякризового періодів.

На основі проведеного SWOT-аналізу та ряду інших досліджень, можна зробити висновок, що на ТОВ «Епіцентр-К» доречно застосувати стратегію оптимізації виробничо-господарської діяльності та зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Структура управління підприємством є ієрархічною.

Чисельність працівників в 2024 році збільшилася порівняно з попередніми роками, за винятком непрофільних працівників, де спостерігалось збільшення лише на 4 особи у 2023 році порівняно з попереднім звітним роком

Керівництво та відділ кадрів повинні вирішити проблему зі звільненням

працівників, оскільки це може негативно вплинути на продуктивність компанії.

У працівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр» 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.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Шляхи вдосконалення системи управління трудовими ресурсами

У сучасних ринкових умовах, при конкуренції без продуманої стратегії і обліку альтернативних варіантів ефективного функціонування організації неможливе.

Управління трудовими ресурсами визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства будь-якого рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити її ефективність. Воно забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами і використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду системи управління трудовими ресурсами. Тобто це система взаємозв'язаних організаційно – економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

В процесі управління трудові ресурси виступають в ролі об'єкту і суб'єкту управління.

Як об'єкт управління трудові ресурси – це сукупність взаємопов'язаних складових, що характеризують працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, розумові здібності, вміння та знання для роботи в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К», їх формування, розподіл і використання, які знаходяться у взаємодії з матеріальними і фінансовими ресурсами, та приводяться в рух, функціонують і підлягають впливу та упорядкуванню з боку суб'єктів управління різних рівнів. Особливі риси, складність та багатогранність об'єкту управління адекватно обумовлюють особливості суб'єкту управління трудовими ресурсами, пов'язані з міграційними процесами, зміною форм власності, їх старінням та специфікою виробництва.

Суб'єктом управління трудовими ресурсами є управлінські структури відповідних рівнів, які виконують різноманітні організаційні та управлінські функції, що визначаються суттю, завданнями і об'єктом управління. Оскільки в процес управління включені всі стадії відтворення трудових ресурсів в їх органічній єдності, то і функції управління трудовими ресурсами безпосередньо визначаються змістом етапів формування, розподілу і використання трудових ресурсів і розподіляються по відповідним управлінським структурам. Специфіка і складність взаємодії об'єкту і суб'єкту управління обумовлюють багаторівневність та багатофункціональність системи управління трудовими ресурсами, яка охоплює макро- та мікрорівні у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К».

Тому планування, формування, перерозподіл і раціональне використання трудових ресурсів на виробництві є основним змістом їх управління.

Враховуючи стратегію діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» в управлінні трудовими ресурсами необхідно виходити з різноманітності типів поведінки і ціннісних орієнтації. При цьому розрізняють три групи цілей: економічні, суспільні, соціальні (див рис. 3.1).



Рис. 3.1. Класифікація груп цілей управління трудовими ресурсами*

*Джерело: розроблено автором на основі [52]

Вдосконалення управління трудовими ресурсами здійснюється по певних аспектах:

- техніко-технологічний – відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних в ньому техніки і технологій, виробничі умови і ін.;

- організаційно-економічний – пов'язаний з питаннями планування чисельності і складу працівників, морального і матеріального стимулювання, використання робочого часу і ін.;

- правовий – включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом;

- соціально-психологічний – відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління трудовими ресурсами, введенням різних соціологічних і психологічних процедур в практику роботи.

Виконання роботи відповідно до цих функцій дозволить вже в процесі визначити основні елементи структури трудового потенціалу, які взаємозв'язані з техніко-економічним рівнем виробництва.

Якщо у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» буде виявлено недоліки у кадровій роботі, а саме – відсутність наявності мотиваційних та стимулюючих програм для працівників, тому, для підвищення продуктивності праці, для підвищення зацікавленості працівників підприємства в результатах своєї праці пропонуємо проведення ефективної роботи щодо підвищення удосконалення системи управління трудовими ресурсами, завдяки якій буде зменшено та виправлено кілька загальних найбільш істотних недоліків у кадровій роботі а саме:

- необхідність використання великої кількості матеріальних і нематеріальних стимулів і спроби створення взаємодоповнюючої системи стимулювання праці у виробничому процесі;

- широке застосування організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на потреби вищого порядку;

- надання стимулюванню праці у виробничому процесі постійного характеру, а не одиничної акції чи тимчасової події.

Ми пропонуємо до впровадження у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» комплексну систему мотивування праці трудових ресурсів, яка включає впровадження трьох основних методів стимулювання праці персоналу, а саме: методи прямого стимулювання, опосередковані методи та методи «жорсткого» стимулювання.

Основними складовими цих методів пропонуємо обирати наступні:

- розкриття творчої ініціативи працівника;
- зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом діяльності;
- забезпечення персоналу необхідними ресурсами;
- заохочення накопичення нових знань і досвіду;
- розширення неформального спілкування;
- заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій;
- використання моральних стимулів;
- поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

Враховуючи стратегію діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» в управлінні трудовими ресурсами необхідно виходити з різноманітності типів поведінки і ціннісних орієнтацій.

Управління трудовими ресурсами повинно повністю відповідати концепції розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» і включати ряд стадій: формування, використання і стабілізацію.

Управління трудовими ресурсами повинне орієнтуватися на тенденції і плани господарського розвитку по досягненню основних цілей Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (див. рис. 3.2). Воно повинно враховувати наступні аспекти: довгостроковий розвиток підприємства, збереження його ринкової незалежності, отримання відповідних дивідендів, самофінансування зростання організації, збереження фінансової рівноваги, закріплення досягнутого.

Необхідне подальше вдосконалення кадрової стратегії Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» шляхом дослідження і

налагодження зв'язків і відносин з ринком і внутрішньопідприємницькими трудовими ресурсами; вдосконалення політики використання трудових ресурсів, вибору і реалізації стилю управління ними, організації горизонтальної інтеграції; поліпшення організації робочого місця і умов праці.

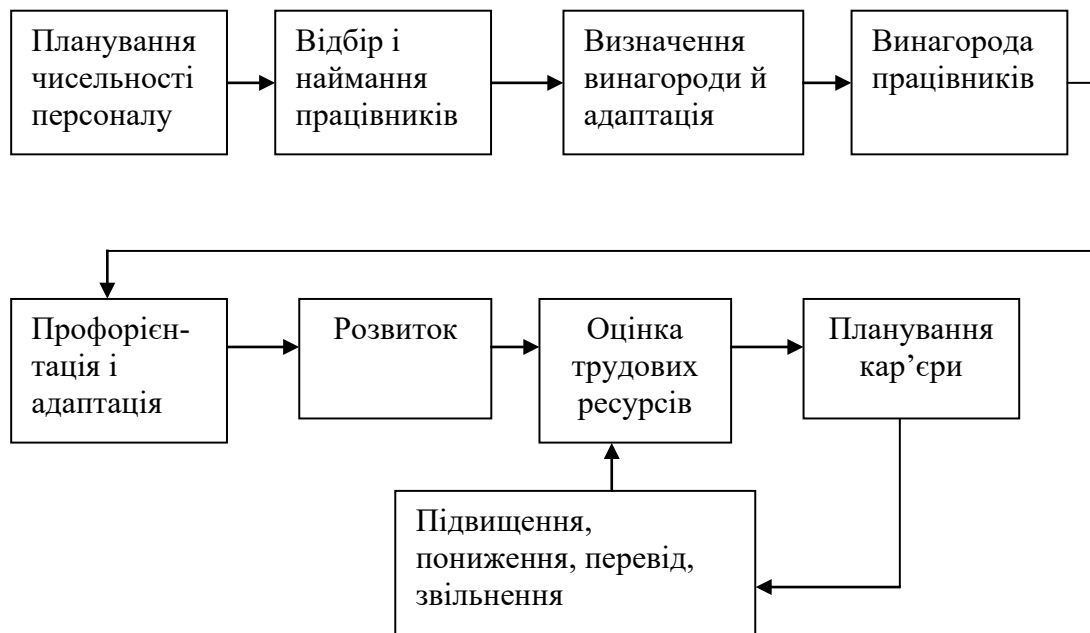


Рис. 3.2. Технологічний ланцюг управління трудовими ресурсами*

*Джерело: розроблено автором на основі [72]

В умовах ринкової економіки Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» може застосовувати наступні стратегії щодо управління трудовими ресурсами:

- стратегію економії витрат виробництва як важливу міру скорочення витрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає у тому, що при поліпшенні економічної кон'юнктури притягується додатковий персонал і працівників звільняють при перших ознаках її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреби в персоналі з планами розвитку;
- стратегію, що передбачає додаткові вкладення не тільки в підготовку і розвиток трудових ресурсів, але і в створення необхідних умов для повнішого його використання, яке створює зацікавленість підприємства в скороченні плинності працівників. Це характерно для організацій, пов'язаних з новими

напрямами науково-технічного прогресу і висуваючих суворіші вимоги до якості персоналу.

Рекомендований склад основних принципів раціонального використання трудових ресурсів в підприємстві (див. рис. 3.3).

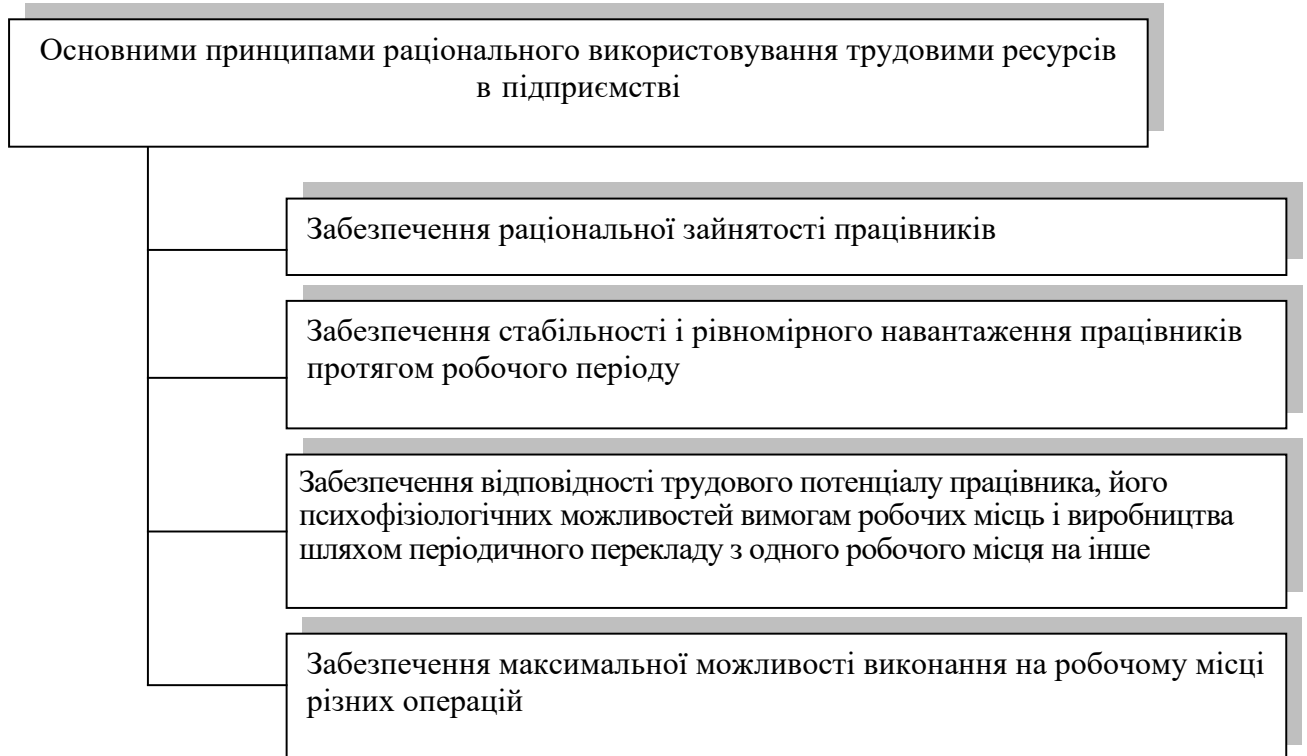


Рис. 3.3. Основні принципи раціонального використання трудових ресурсів в підприємстві *

*Джерело: розроблено автором на основі [80]

Виходячи з цих принципів раціональне використання трудових ресурсів передбачає перш за все досягнення кількісної і якісної збалансованості робочих місць і працівників, розповсюдження гнучких форм зайнятості, забезпечення умов і організації праці, які сприяють повній реалізації трудового потенціалу працівників.

Управління трудовими ресурсами повинно повністю відповідати концепції розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» і включати ряд стадій: формування, використання і стабілізацію (див. рис. 3.4).

Вибір стратегії управління трудовими ресурсами визначається реальними умовами функціонування Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр

К».



Рис. 3.4. Основні стадії управління трудовими ресурсами*

*Джерело: розроблено автором на основі [82]

Довгострокова стратегія управління трудовими ресурсами повинна ґрунтуватися на передумові прискореного введення інновацій, що висуває вищі вимоги до якості трудових ресурсів. Ця стратегія передбачає додаткові вкладення не тільки в підготовку і розвиток робочої сили, але і в створення необхідних умов для повнішого її використання.

Використовування трудових ресурсів – це комплекс заходів, направлених на забезпечення умов для можливо ефективнішої реалізації трудового потенціалу працівників. Воно повинне відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю в процесі роботи [4].

Важливим структурним елементом системи управління трудовими ресурсами є планування трудової кар'єри.

Як свідчить зарубіжний досвід, необхідно планувати ділову кар'єру з моменту ухвалення працівника до його звільнення. При цьому необхідно організувати як горизонтальне, так і вертикальне просування працівника за системою посад і робочих місць.

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- і довгостроковий період, але і результати, яких він повинен добитися, щоб розраховувати на просування по службі.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері

діяльності.

Трудові ресурси підприємства являють собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Сучасний бізнес Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» передовсім базується на управлінні.

Якщо трудові ресурси – це основа виробництва, то управління ними відіграє головну роль в діяльності підприємства.

Як організує керівник управління трудовими ресурсами, так і буде працювати підприємство. Ефективне управління приведе до бажаних успіхів та до досягнення головної місії підприємства – це максимальне отримання прибутку. Тому висвітлення питань, пов'язаних з управлінням трудових ресурсів на сучасному ринковому рівні виробництва, заслуговує уваги.

Результативність діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» великою мірою залежать від якості чинної системи управління трудовими ресурсами.

Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Управління трудовими ресурсами – система взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Функціональні підсистеми управління трудовими ресурсами у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» включають ряд систем (див. таблиця 3.1).

Найбільший успіх підприємством досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління трудових ресурсів узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

Класифікація функціональних підсистем управління трудовими ресурсами*

Назва підсистеми управління	Характеристика підсистеми
Умови праці	Виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці, тобто праця повинна відповідати психологічним та фізіологічним умовам, поведінка та рух органів людини при роботі повинна забезпечити зручність та комфорт, підвищувати продуктивність праці та зменшувати затрати людської енергії. Охорона праці і техніка безпеки – праця, яка виконується людиною повинна відповідати всім вимогам та нормам безпеки.
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин. Відносини керівництва. Управління конфліктними ситуаціями. Соціально-психологічна діагностика. Взаємодія керівників із профспілками.
Оформлення та облік трудових ресурсів	Оформлення та облік приймання, звільнення і переведення. Інформаційне забезпечення. Професійна орієнтація. Забезпечення зайнятості.
Маркетинг, прогнозування і планування трудових ресурсів	Розробка стратегії управління працівниками. Аналіз ринку праці. Прогнозування потреби. Зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення. Оцінка персоналу.
Розвиток трудових ресурсів	Техніко-економічне забезпечення. Підвищення кваліфікації. Робота з кадровим резервом. Планування ділової кар'єри. Адаптація нових працівників.
Стимулювання праці трудових ресурсів	Нормування та тарифікація праці. Розробка системи оплати та морального заохочення праці. Застосування форм участі у прибутках та капіталі. Управління трудовою мотивацією.
Надання юридичних послуг	Вирішення правових питань трудових відносин. Правове регулювання господарської діяльності, Узгодження розпорядчих документів з управління персоналом.
Створення необхідної соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування. Управління житлово-побутовим обслуговуванням. Забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку.
Вибір та застосування організаційних структур	Аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління трудовими ресурсами. Розробка штатного розпису.

*Джерело: розроблено автором на основі [87]

Існують прямі засоби управління, які застосовують для безпосереднього управління трудовими ресурсами і непрямі, які використовуються переважно з організаційних міркувань.

Відділ управління трудовими ресурсами є функціональним – його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Відділ управління персоналом створює загальні умови, що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника і здійснює контроль за їх використанням.

Кількість працівників апарату управління залежить від цілого ряду факторів:

- розміру підприємства;
- виду діяльності підприємства;
- специфіки завдань підприємства;
- традицій підприємства;
- фінансового стану підприємства;
- стадії розвитку підприємства;

За даними статистичних досліджень загальна кількість працівників служби управління трудовими ресурсами складає 1-1.2% від загальної чисельності колективу.

У Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» кадровими питаннями займається керівник, на середніх – спеціальні підрозділи.

Непрямі засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають на управління трудовими ресурсами.

До непрямих засобів управління трудових ресурсів належить:

- характеристика посади;
- оцінка робочого місця;
- оцінка співробітника.

Відчуття задоволення і бажання працювати значною мірою залежать від робочої атмосфери, яка існує на підприємстві.

Основними факторами при цьому є відносини, які є умовами праці, чіткий розподіл повноважень, стиль управління, відносини між керівником та підлеглими (див. рис. 3.5). Керівник повинен прислуховуватись до заяв неформальних організацій для того, щоб не створювати проблеми на

підприємстві.



Рис. 3.5. Структура розділів управління трудовими ресурсами*

*Джерело: розроблено автором на основі [94]

Важливим чинником управлінської культури трудовими ресурсами є стиль управління, від якого залежить робоча атмосфера. Розглядаючи стиль управління треба врахувати два аспекти:

- керівник може приймати рішення на користь того чи іншого стилю і тим самим визначати спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими;
- індивідуальний аспект – стиль його проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівником та його підлеглими.

Особистість керівника впливає на стиль управління, або на його ставлення до управління. За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини, визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації. Сучасне розвинуте суспільство має демократичний характер. Людина формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства.

Гнучке управління трудовими ресурсами допускає не тільки формальну

організацію роботи з трудовими ресурсами, але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, турботливе відношення до потреб людини, облік її індивідуальних особливостей.

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній, духовній сферах сучасності одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності його існування і росту.

Гнучке управління трудовими ресурсами у таких умовах покликане враховувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до швидкозмінливих завдань, що стоять і з'являються в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Сюди також необхідно віднести проблеми взаємодії керівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки трудових ресурсів, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Іншим стратегічним напрямком гнучкого управління трудовими ресурсами є розробка і удосконалення професіограм, тобто визначення комплексу якостей, якими повинен володіти співробітник, що претендує на дану посаду.

В основі професіограм, моделей чи посад лежить облік майбутніх потреб у персоналі тієї чи іншої професії необхідної кваліфікації у зв'язку зі змінюваною стратегією розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Важливим елементом гнучкості в даному випадку є освоєння суміжних спеціальностей з такою ж за рівнем кваліфікацією.

Стратегічним завданням гнучкого управління трудовими ресурсами є психологічна та антистресова їх підготовка, комунікабельність і готовність працювати спільно в неординарних, критичних умовах, пов'язаних з

підвищеними нервовими і фізичними навантаженнями, коли авторитет, сила, гроші і закон можуть втратити те значення, яке вони мали в звичайних умовах.

Мотиваційний механізм системи управління, його життєздатність і ефективність визначається цілим комплексом вироблюваних ним спонукальних мотивів і стимулів до високої якості праці в досягненні цілей усього колективу і окремих його працівників при різних умовах розвитку виробництва, у тому числі і при виникненні кризових ситуацій.

Розглянуто сферу управління трудовими ресурсами (див. рис. 3.6).



Рис. 3.6. Сфера управління трудовими ресурсами*

*Джерело: розроблено автором на основі [95]

Чим ефективніший організаційно-економічний механізм, чим сильніший його стимулюючий вплив на процес виробництва, тим з меншими витратами

живої і упредметненої праці задовольняється ринковий попит. Це можливе при такому управлінні виробництвом, яке в змозі забезпечити раціональність поєднання адміністративних і соціально-економічних стимулів. Ці стимули, з одного боку, повинні допускати самостійність виробничих одиниць у питаннях визначення цілей, вибору і реалізації засобів їхнього досягнення, а також економічну відповідальність за належну якість виробництва і ступінь досягнення кінцевої мети. З іншого боку, мотиваційний механізм і стимули повинні бути досить гнучкими і спрямованими на кожного працівника, службовця, менеджера.

Ефективне управління трудовими ресурсами є головною функцією Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К».

У рамках концепції управління трудовими ресурсами:

- працівник підприємства зрівняний у правах з основним капіталом, і витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції;
- кадрове планування переплітається з виробничим, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії;
- активно впроваджується групова організація праці.

Тому керівникам підприємства необхідно робити акцент на створенні команди, розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури; кадрові служби повинні вирішувати організаційні й аналітичні питання, надавати підтримку лінійним керівникам з метою полегшення адаптації працівників у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К».

У концепції доктрини людських стосунків говориться, що людина прагне, по-перше, до способу існування в соціальному зв'язку з іншими людьми і, по-друге, як частина цього – до економічної функції, що потрібна групі і цінується нею.

Таким чином, управління трудовими ресурсами слід спрямувати на вирішення нових, глобальних довгострокових завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К», підтримку її балансу із середовищем.

До головних завдань системи управління трудовими ресурсами на рівні підприємства ми відносимо:

- забезпечення Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій працівників;
- надання працівникам можливостей для розвитку, професійного росту;
- стимулювання і творчої активності;
- формування і збереження сприятливого психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці Товариством з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами).

Принципами побудови сучасної системи управління у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» ми вважаємо: ефективність підбору і розміщення працівників; справедливість оплати праці і мотивації; просування працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб підприємства; швидке й ефективне вирішення особистих проблем.

Управління трудовими ресурсами Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» повинно містити у собі такі етапи: планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у трудових ресурсах; набір працівників: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах; добір: оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих з резерву, створеного в ході набору; визначення винагороди: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців; профорієнтація й адаптація: введення найнятих працівників в організацію і її підрозділи,

розвиток у працівників розуміння того, чого очікує від них організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку; навчання: розробка програм для навчання трудових навичок, які необхідні для ефективного виконання роботи; оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника; підготовка керівних кадрів: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів; управління просуванням по службі; удосконалювання організації праці.

Механізм управління формуванням працівників організації представлений на рис. 3.7.

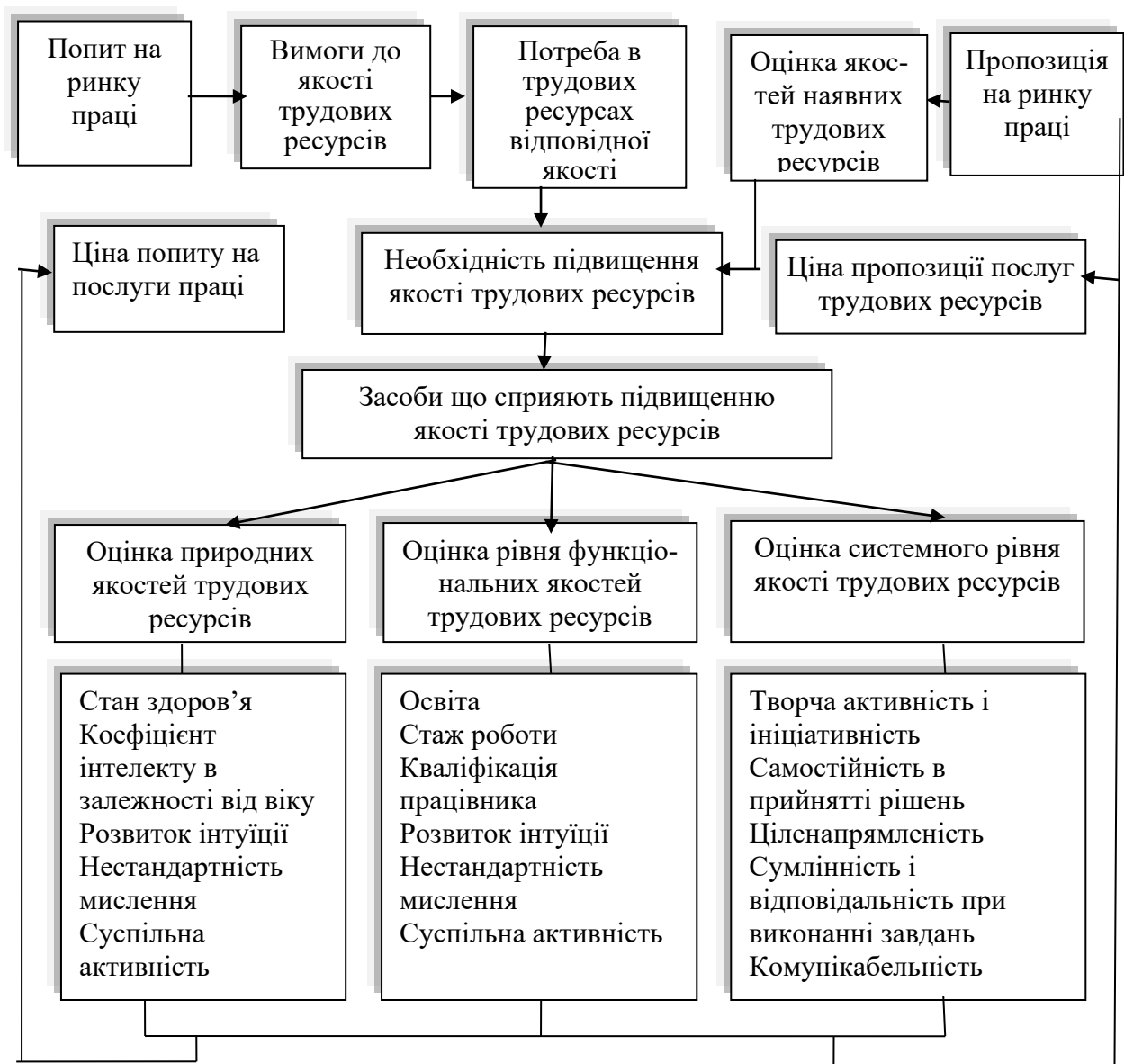


Рис. 3.7. Механізм управління формуванням трудових ресурсів*

*Джерело: розроблено автором на основі [96]

Підбір трудових ресурсів багато в чому впливає на структуру і баланс управлінських відносин. Він не може ґрунтуватися тільки на почуттях симпатії чи антипатії до працівника. У цьому випадку існує небезпека висування не вимогливих і ділових, виходячи з інтересів колективу, а лібералів або "своїх" – з своєкорисливих спонукань окремих людей або соціальних груп.

3.2 Вдосконалення сучасних методів управління трудовими

Система управління трудовими ресурсами Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Методи управління трудовими ресурсами – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства, вони умовно поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Аспектами управління трудовими ресурсами є:

– техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);

– організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу трудових ресурсів, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т. д.);

– правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);

– соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління трудовими ресурсами, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

– педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Існує постійна потреба Товариства з обмеженою відповідальністю

«Епіцентр К» в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безупинна перепідготовка трудових ресурсів.

Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, чим у менш кваліфікованих.

Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своєї безпосередні обов'язки в процесі виробництва, саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею.

Підготовка трудових ресурсів Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» являє собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі кваліфікаційної характеристики, що вимагає початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка трудових ресурсів – означає навчання кваліфікаційних працівників із метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам.

Підвищення кваліфікації трудових ресурсів – це процес удосконалення теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, орієнтації праці, виробництва й керування.

Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання, перепідготовки, головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- нестача досить кваліфікованих працівників на національному рівні;

- підготовка працівників до заняття більш високої посади; розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;

- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників; поява нових виробничих працівників.

Навчання також потрібно проводити Товариству з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» наступних трьох основних випадках:

- коли працівник приходить на підприємство;
- коли працівника призначають на нову посаду чи він одержує нову роботу;

- коли перевіркою встановлено, що в працівника не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи [26].

Таким чином, підготовка трудових ресурсів Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» обумовлена наступними причинами:

- недостатній кількості курсів по навчанню якісному обслуговуванню відвідувачів гіпермаркету;

- порівняно короткими термінами навчання, що дозволяє Товариству з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» без відчутних витрат заповнити недолік у робітників;

- можливості використання для навчання робітників на підприємстві.

У Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» проводять три форми підготовки робітників на підприємстві:

- індивідуальна;
- групова;
- курсова.

При індивідуальній формі кожному, що навчається, прикріплюється висококваліфікований робітник який веде навчання.

Групова форма застосовується при проходженні теоретичних знань.

Курсова форма також застосовується на великих підприємствах і навчання проходить у два етапи:

- у навчальних групах на спеціально створених для цього курсах

стажування;

– на робочих місцях.

Ефективність управлінської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» значною мірою залежить від можливостей застосування широкого спектру методів управління трудовими ресурсами.

Методами управління трудовими ресурсами називають способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей підприємства.

Методи, як зазначалось вище, які використовуються в управлінні трудовими ресурсами Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» можна поділяють на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності, а також на обов'язки, визначені певними законодавчими актами. Ці методи мають прямий вплив на працівника для обов'язкового виконання передбачених дій. Вони повинні відповідати правовим нормам, діючим на визначеному рівні управління.

Формами реалізації адміністративних методів управління в організації є організаційний і розпорядчий вплив.

Адміністративні, орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися у певній організації і т.п.

Наведено класифікація методів впливу на трудові ресурси на макrorівні (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Класифікація методів впливу на трудові ресурси на макрорівні*

Ознака класифікації	Характеристика
За змістом	економічні, адміністративні, соціально-психологічні
За об'єктами впливу	(усе населення), спеціальні (окремі групи)
За рівнем впливу	загальнодержавні, регіональні, галузеві, внутрішньогалузеві
За спрямованістю	регулювання попиту та пропозиції, вплив на структуру попиту та пропозиції
За джерелом фінансування	за рахунок державного бюджету, позабюджетні кошти, кошти комерційних організацій, інноваційних фондів і т.д.
За характером впливу	заохочувальний, обмежувальний, захисний
За формами	прямий і непрямий

*Джерело: розроблено автором на основі [38]

Економічні методи, за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання працівників. Соціально-психологічні методи, засновані на використанні соціального механізму. Залежно від міри примусовості методи управління трудовими ресурсами можна поділити за групами (див. табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Групування методів управління трудовими ресурсами*

Група методів	Характеристика
Силові методи	фізичний примус; правові методи (система законодавчих актів країни та регіону); система нормативно-директивних документів фірми та контролюючої організації; адміністративні – система планів, програм, завдань організації – стандарти, інструкції, регламенти, делегування повноважень і відповідальності.
Економічні методи	методи, врегульовані на макрорівні – податкова система та фінансово-кредитний механізм держави; методи, що регулюються на макрорівні: система матеріального стимулювання, система відповідальності за якість та ефективність роботи.
Соціально-психологічні та виховні методи	виявлення і врахування психологічних особливостей кожного члена трудового колективу (анкетування, спостереження, фотографія робочого дня); мотивація трудової діяльності; формування організаційної культури підприємства; встановлення сприятливої психологічної атмосфери; забезпечення можливостей для самореалізації.

*Джерело: розроблено автором на основі [48]

Усі принципи та методи управління трудовими ресурсами реалізуються у

взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

3.3 Зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудових ресурсів

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств, яка передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Ідеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю з умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутій на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням підприємницької підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам [17]).

У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих

понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% фонду заробітної плати.

Необхідність постійної перепідготовки працівників висунули практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів підприємств.

Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. Систему професійної підготовки робітників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5% прибутку, не враховуючи державних дотацій [36].

В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій трудових ресурсів. Передовсім значно збільшується застосування самооцінки працівників.

За результатами досліджень, проведених американською корпорацією «Дженерал електрик», близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку працівників вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому.

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи:

- визначення кількох ключових функцій працівників;
- конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);
- визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- порівняння досягнутих результатів з заздалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оціночного балу;
- розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей.

Такий метод оцінки діяльності працівників застосовує, наприклад, американський банк «Чейз Манхеттен» [26].

Чи не найбільшої уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення працівників. Її

ключовими елементами є:

- використання тарифної системи;
- застосування прогресивних форм оплати праці;
- поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень;
- більша оплата розумової праці;
- істотна індивідуалізація заробітної плати.

Всюди використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях, як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які модифікуються на рівні підприємства.

Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовується 20 - розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» - 23- розрядна.

В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка - залежно від кваліфікації та результативності праці.

У зарубіжних підприємствах (організаціях) здебільшого запроваджено почасову оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що сьогодні пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90 -х роках ХХ сторіччя, проста почасова й почасова з колективним та індивідуальним преміюванням системи за кількістю робітників становили (у відсотках) у:

- Бельгії - 92,6;
- Німеччині - 86,7;
- Італії - 88,4;
- Нідерландах - 94,8;
- Франції - 93,5.

У багатьох зарубіжних країнах поширено досить оригінальні системи

преміювання. Зокрема в американських фірмах уже тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їхніх авторів, - системи Скенлона й Ракера. Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1 : 3) економії витрат на заробітну плату між компанією і робітниками, а друга - на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно - чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати.

Подекуди широко застосовується система «відкладених премій». Наприклад, на фірмі «Фіат» за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1- 2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п'ять років.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір узалежнюється від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних досягнень працівника.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку досягнень працівників безпосередньо в процесі трудової діяльності [41].

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом (діяльністю).

В американських фірмах, наприклад, застосовуються чотири форми залучення працівників до управління:

- участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу;
- створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і

менеджерів;

- запровадження системи участі працівників в одержаному прибутку;
- участь представників найманої праці у роботі рад директорів корпорацій.

Зокрема майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає:

- спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу і найманої праці;
- існування «робітника - директора»;
- виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників.

Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік - понад 18 років, стаж роботи - не менше 6 місяців).

При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально - економічного розвитку останнього.

Характерною особливістю сучасного виробництва в світі вважається перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання).

З поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин, передовсім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою.

За оцінкою західних спеціалістів на кожний долар витрат на розвиток

гуртків якості підприємства одержують 4 – 8 доларів прибутку.

Тому не випадково 90% найбільш великих фірм США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва, а в Японії функціонує понад один мільйон гуртків якості, які об'єднують майже 11 мільйонів працівників.

Висновки до III розділу

На підприємстві діє хороша і доскональна 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.

Отже з метою вдосконалення системи мотивації праці пропонуємо провести такі заходи:

- 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. 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;

- провести перерозподілення 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 розладив 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 і 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, наявність певних обмежень (як наприклад в гіпермаркеті «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.

Таким чином, поряд з формуванням існують процеси відновлення і розвитку працівників, які включають вихід на пенсію і поповнення кадрового резерву, а також активне використання різних механізмів занять конкретних робочих місць: виборів, конкурсів, висунення, призначення, механізмів оцінки кандидатів і т.д.

Формування трудових ресурсів Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» вимагає розробки системи забезпечення, яка

охоплює ряд одночасно протікають стадій:

- підготовчу (профорієнтація, профвідбір, первинна професійна підготовка);
- розподільну (набір і розстановка кадрів);
- адаптаційну (формування соціально-психологічної структури , міжособистісних зв'язків, професійна підготовка).

Оскільки матеріальні методи заохочення активно використовуються в підприємстві, ми перерахували необхідні, на наш погляд методи нематеріального заохочення. Серед них значну роль відіграє статусна та нормативна мотивація.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Початок повномасштабної війни в Україні поставив на паузу чи зруйнував бізнес-діяльність, мабуть, чи не кожній українській компанії, звичайно, це також унеможливило міжнародну торговельну діяльність щонайменше на перші 2-3 місяці війни. Варто зазначити також, що до початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, росія була одним з ключових іноземних торговельних партнерів для вітчизняних компаній, однак після 24 лютого 2022 року товарообіг з росією звівся лише до статистичної похибки та чорного ринку.

Військові дії на території країни спричинили зміни у бізнесі ТОВ «Епіцентр К».

Кількість працюючих торгових об'єктів в Україні протягом місяця бойових дій скоротилась на 29 %, свідчить дослідження Асоціації ритейлерів України. Загальна кількість працюючих торговельних точок в Україні склала 9701 при загальній чисельності 13 674 (станом на 21 березня 2022 року).

Що стосується безпосередньо ТОВ «Епіцентр К», то станом на 2 квітня 2022 р. діючими залишалися 67 із 75 торговельних центрів «Епіцентр» та «Нова лінія», повністю зруйновано – три. Решта ТЦ тимчасово не працювала через активні бойові дії [18].

Через бойові дії були повністю знищені ТЦ компанії у Чернігові, Маріуполі та Бучі (Київська обл.). Також внаслідок ракетного удару було втрачено п'ять магазинів у столичному ТРЦ Retroville (Intersport, 4F, TAF, E.Pic та «Галереї Деко»). Онлайн-майданчик ТЦ «Епіцентр» продовжував виконувати свої основні функції. Сайт став важливим елементом комунікації з клієнтами.

Служба доставки не зупинялася і продовжувала роботу в усіх регіонах, де це було можливим. Також «Епіцентр» продовжував співпрацювати з низкою логістичних партнерів, які забезпечували доставку замовлень клієнтам. Через

бойові дії в деяких регіонах компанія не завжди могла вчасно виконати свої замовлення, проте намагалася оперативно вирішувати всі проблемні питання. Служба підтримки «Епіцентру» працювала в посиленому режимі.

До повномасштабного вторгнення РФ в Україну мережа «Епіцентр» об'єднувала понад 80 торговельних центрів у всіх регіонах країни. Унаслідок артилерійських і ракетних обстрілів агресора низку ТЦ було суттєво пошкоджено, а чотири центри в Маріуполі, Херсоні, Чернігові та Бучі - повністю знищено.

Попри суттєві втрати, компанія активно допомагає країні: виділила на допомогу українським військовим сотні мільйонів гривень і створила три гуманітарні штаби для забезпечення ЗСУ, ТрО і населення (у столиці, на заході та в центрі України). З початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну група компаній «Епіцентр К» направила власні ресурси на допомогу військовим та громадянам країни. Як заявила співвласниця компанії Галина Герега, Епіцентр вже виділив допомогу для країни на загальну суму понад 150 млн грн.

Сьогодні група компаній «Епіцентр» – це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності [38].

Комерційна діяльність компанії «Епіцентр» побудована таким чином - має власний характер видів стимулювання збуту:

– заохочення споживачів (розповсюдження зразків або купонів, компенсації, зниження цін, премії, призи, винагорода клієнтів, безкоштовні проби, гарантії, продаж на певних умовах, перехресне (спільне) стимулювання, демонстрації в місцях купівлі);

– заохочення роздрібних торговців (зниження цін, рекламні та демонстраційні знижки, безмитні товари);

– заохочення ділових партнерів і торгових агентів (комерційні виставки і з'їзди, змагання комерційних представників і конкурси на кращу спеціальну рекламу).

Оцінивши ефективність наявної організаційної структури гіпермаркету «Епіцентр» ми можемо зробити наступні висновки:

– організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною, вона базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі;

– управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання;

– лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

Ми пропонуємо до впровадження у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» комплексну систему мотивування праці трудових ресурсів, яка включає впровадження трьох основних методів стимулювання праці персоналу, а саме: методи прямого стимулювання, опосередковані методи та методи «жорсткого» стимулювання.

Управління трудовими ресурсами повинне орієнтуватися на тенденції і плани господарського розвитку по досягненню основних цілей Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Воно повинно враховувати наступні аспекти: довгостроковий розвиток підприємства, збереження його ринкової незалежності, отримання відповідних дивідендів, самофінансування зростання організації, збереження фінансової рівноваги, закріплення досягнутого.

Необхідне подальше вдосконалення кадрової стратегії Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» шляхом дослідження і налагодження зв'язків і відносин з ринком і внутрішньопідприємницькими трудовими ресурсами; вдосконалення політики використання трудових

ресурсів, вибору і реалізації стилю управління ними, організації горизонтальної інтеграції; поліпшення організації робочого місця і умов праці.

В умовах ринкової економіки Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» може застосовувати наступні стратегії щодо управління трудовими ресурсами:

- стратегію економії витрат виробництва як важливу міру скорочення витрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає у тому, що при поліпшенні економічної кон'юнктури притягується додатковий персонал і працівників звільняють при перших ознаках її погіршення;

- стратегію узгодження прогнозів потреби в персоналі з планами розвитку;

- стратегію, що передбачає додаткові вкладення не тільки в підготовку і розвиток трудових ресурсів, але і в створення необхідних умов для повнішого його використання, яке створює зацікавленість підприємства в скороченні плинності працівників. Це характерно для організацій, пов'язаних з новими напрямками науково-технічного прогресу і висуваючих суворіші вимоги до якості персоналу.

Кількість працівників апарату управління залежить від цілого ряду факторів:

- розміру підприємства;
- виду діяльності підприємства;
- специфіки завдань підприємства;
- традицій підприємства;
- фінансового стану підприємства;
- стадії розвитку підприємства;

Гнучке управління трудовими ресурсами допускає не тільки формальну організацію роботи з трудовими ресурсами, але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру – демократичний стиль управління, турботливе відношення до потреб людини, облік її індивідуальних особливостей.

Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до швидкозмінливих завдань, що стоять і з'являються у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Сюди також необхідно віднести проблеми взаємодії керівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки трудових ресурсів, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Іншим стратегічним напрямком гнучкого управління трудовими ресурсами є розробка і удосконалення професіограм, тобто визначення комплексу якостей, якими повинен володіти співробітник, що претендує на дану посаду. В основі професіограм, моделей чи посад лежить облік майбутніх потреб у персоналі тієї чи іншої професії необхідної кваліфікації у зв'язку зі змінюваною стратегією розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К».

Стратегічним завданням гнучкого управління трудовими ресурсами є психологічна та антистресова їх підготовка, комунікабельність і готовність працювати спільно в неординарних, критичних умовах, пов'язаних з підвищеними нервовими і фізичними навантаженнями, коли авторитет, сила, гроші і закон можуть втратити те значення, яке вони мали в звичайних умовах.

У воєнний час управління трудовими ресурсами набуває особливої ваги, оскільки компанії стикаються з нестабільністю, мобілізацією працівників, загрозами безпеці та економічними викликами. Для ТОВ «Епіцентр-К» (як великої мережі будівельно-господарських гіпермаркетів) пропонуємо наступні напрями удосконалення кадрової політики:

– адаптація кадрової політики до умов війни: розробка гнучких графіків роботи (часткова зайнятість, дистанційна робота, зміни в режимах праці), забезпечення безпеки працівників (укриття, евакуаційні плани, навчання дій у надзвичайних ситуаціях), врахування мобілізаційних процесів (резервування критично важливих кадрів), перерозподіл персоналу між регіонами залежно від

рівня безпеки, розробка кризових планів для роботи магазинів у небезпечних зонах;

– психологічна підтримка персоналу: організація програм психологічної допомоги (онлайн-консультації, підтримка сімей співробітників); запровадження “гарячої лінії” для внутрішніх комунікацій і швидкого реагування на проблеми;

– залучення та утримання персоналу: фінансові стимули (надбавки, премії, соціальні пакети), нефінансові стимули (корпоративна культура, волонтерство, визнання заслуг), мотиваційні програми з урахуванням реалій (додаткові соціальні пакети, допомога сім’ям військовослужбовців), співпраця з центрами зайнятості та волонтерськими організаціями для залучення нових кадрів;

– розвиток цифрових компетенцій та навчання: перехід частини бізнес-процесів у цифровий формат, автоматизація обліку кадрів (електронні особові справи), впровадження онлайн-платформи для управління персоналом, використання систем аналітики для прогнозування кадрових ризиків, онлайн-курси з перекваліфікації та підвищення кваліфікації, навчання цифровим інструментам (ERP, HRM-системи, дистанційні сервіси), програми для молодих спеціалістів та стажування;

– соціальна відповідальність бізнесу: волонтерські та благодійні ініціативи від працівників і компанії (підтримка ЗСУ, допомога постраждалим), позиціонування «Епіцентр-К» як роботодавця, який дбає про людей навіть у кризових умовах, програми підтримки військовослужбовців та їхніх сімей, корпоративні волонтерські ініціативи, співпраця з державними та міжнародними організаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І. Доходи і якість життя населення України: сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-27>
2. Андрієнко М., Мацаєнко Ю. Трудові ресурси підприємства і шляхи підвищення продуктивності праці. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення : Матеріали II Міжнар. науково-практ. конф.*, 21 жовт. 2021 р. 2021. С. 26-27. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53350>.
3. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 153–163. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-1-152>
4. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання. Дніпро, 2018. 144 с.
5. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_15_1_26 (дата звернення: 16.11.2025).
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
7. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 172-177.
8. Беспалько О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.
9. Бірман Л. А. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : Справа, 2018. 346 с.

10. Блюк Н. В. Трудова міграція населення України та її причини [Текст] : монографія. Львів : Левада, 2022. 219 с.
11. Боденчук Л. Б., Чебану М. П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 19-24. DOI: [https://doi.org/10.3152/modecon.V36\(2022\)-03](https://doi.org/10.3152/modecon.V36(2022)-03)
12. Бочко О. Ю., Скриньковський Р. М., Харук К. Б. Стратегічне планування маркетингу й ефективність праці персоналу підприємства. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. Київ, 2019. С. 62-67.
13. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 256 с.
14. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Чернушкіна О. О., Горбатюк О. В. Впровадження корпоративної системи мотивації як напряму формування ефективної моделі організаційної культури. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 139-147. DOI:<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20>
15. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. С. 40-46.
16. Вінокуров Я. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні, *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/>
17. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
18. Вплив війни на ринок праці в Україні. *logist.fm*: веб-сайт. URL:<https://logist.fm/publications/vpliv-viyni-narinok-praci-v-ukrayini> (дата звернення 14.12.2025).
19. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (Дата звернення: 23.12.2025).

20. Глушко Т., Волянська-Савчук Л., Кошонько О., Горбатюк О. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 102-108. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>
21. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
22. Горбатюк О. В., Воленська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Кошонько О. В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913> (дата звернення: 16.11.2025).
23. Гурбик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>.
24. Данилюк О. Д., Серета Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. Економічні науки*. Випуск 15. Т.2. Вінниця, 2023, С. 137-145. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699/14608>.
25. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни* : мат. всеукр. наук. конф. Луцьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.
26. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
27. Дослідження ринку праці України під час воєнного стану. *European Business Association*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pidchas-voynennogo-stanu/>.

28. Дунда С. П. Роль трудових ресурсів в ефективному функціонуванні ресурсного потенціалу підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dd66d876-0a58-4690-b8e7-73e3779183f7/content>
29. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с. URL:https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Nazarova.-Ekonomikapratsi_2019.pdf
30. Економіка праці й соціально-трудові відносини [Текст] : навч. посіб. / [В. А. Ткачук та ін.]. Київ : НУБіП України, 2022. 612 с.
31. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с. URL:http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31071/1/LABOR_ECONOMICS_AND_SOCIAL_AND_LABOR_RELATIONS.pdf
32. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / Л. М. Ільїч, О. В. Акіліна. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina_L_Illich_EP_pidruch_FIT_U.pdf
33. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 19. С. 418-422. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf
34. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
35. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
36. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

37. Костишина Т. А., Бандур С. І., Брижань І. А. Домінантні чинники розвитку соціально-трудових відносин в стратегії забезпечення продуктивної зайнятості населення. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія / за ред. проф. Т. А. Костишиної. Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 42-105.
38. Костишина Т. А. Менеджмент персоналу : підручник./ за редакцією доктора економічних наук, професора В. Я.Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
39. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27. С. 58-64. DOI: 10.35774/rarrpsu2022.27.058.
40. Кошій О. В. Проблеми та перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. *Економічний форум*. 2020. № 1(1) С. 140-147. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-20>
41. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
42. Лазебник Ю. О., Корепанова К. О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 121-126.
43. Левченко А. В., Власенко Т. А. Механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 280-285.
44. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448-456. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf#page=448>
45. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 1. С. 60–69. URL: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/2426/8/Luchyk_S_Luchyk_V_Dystantsiina_pratsia_problemy_motyvatsii_2022.pdf

46. Малецька О. І. Облік персоналу підприємств: методичні основи дослідження процесу формування і використання. *Демократичне врядування*. 2018. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2018_12_35
47. Маляр М., Доровці А., Половко І. Аналіз індикаторів впливу на рівень добробуту населення України. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). URL: <https://1ll.ink/pCZOK>
48. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянок, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
49. Митрофанова А. С. Трудові ресурси як фактор повоєнного відновлення економіки України в умовах постіндустріалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5(19) DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-111-122](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-111-122)
50. Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?Lang> (дата звернення: 16.11.2025).
51. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.
52. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Точка, 2018. 207 с.
53. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
54. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Луценко О. В. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1 (42). С. 91–96.
55. Незламна оборона: уроки України щодо формування стійкості бізнесу під час війни. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/services/risk-advisory/>

perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html.

56. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://epicentrk.ua/>
57. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_41_11.
58. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>
59. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 14.12.2025).
60. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (дата звернення 14.10.2025).
61. Робота під час війни в Україні: як інклюзивність допоможе з наймом співробітників. *Economics.segodnya.ua: вебсайт*. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/rabota-vo-vremya-voynu-v-ukrainekak-inklyuzivnost-pomozhet-pri-naumesotrudnikov-1624366.html>. (дата звернення 15.11.2025).
62. Розвиток трудового потенціалу як складова соціальної безпеки України : монографія / С. В. Вишневецька, М. І. Іншин, В. Л. Костюк, І. С. Сахарук та ін. / за ред. М. І. Іншина, І. С. Сахарук. Київ : ФОП Маслаков, 2018. 544 с.

63. Романов А. Д., Востріков А. В., Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Міжнародна науково-практична конференція до 30 –річчя Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»*. 19 жовтня 2023 р. м. Рівне. С. 130-133.
64. Рубанов П. М. Трансформаційні процеси в національній економіці під впливом Fintechінновацій [Текст] : монографія; Сум. держ. ун-т. Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. 451 с.
65. Саричев В. І. Управління та розвиток трудовими ресурсами України. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 74. С. 109-114.
66. Сліпачик А. Військові новели трудового законодавства крізь призму судової практики. *ScienceRise*. 2022. С. 11-23. doi: 10.15587/2523-4153.2022.26898.
67. Слюсарчук О., Кушнірук В., Банева І. Місце трудових ресурсів в інтеграційних та глобалізаційних умовах в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 30. С. 118-127. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5817525>.
68. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції „Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі“*. 2022. С. 149-151.
69. Соколов А. В. Трудові ресурси як чинник впливу на стійкий соціально-економічний розвиток. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 5 (86). С. 10-14.
70. Ставнича Н. І. Людські ресурси як фактор забезпечення соціальної безпеки України в сучасних умовах. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1. С. 124-132.
71. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації // *Україна: аспекти праці*. 2020. №1. С. 29-35.

72. Стратегічне управління: конспект лекцій : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / уклад. Л. П. Артеменко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
73. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
74. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.107>
75. Тарасовський Ю. В. Україні 11,7 млн економічно активних осіб, з них працюють близько 9,3 млн – дослідження. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-117-mln-ekonomichno-aktivnikh-osib-pratsyuyut-blizko-93-mln-doslidzhennya-06072023-14650>
76. Тенденції у сфері управління персоналом – 2024. Website Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html> (дата звернення: 16.11.2025).
77. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкуренентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
78. Україна: від війни до миру та відновлення. *Аналітичні оцінки*. Лютий 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/03/20/2024-PAKT-February-2.pdf>
79. Управління командою в умовах війни. buh24: веб-сайт. URL: <https://www.buh24.com.ua/upravlinnyakomandoyu-v-umovah-vijni> (дата звернення 14.11.2025).
80. Управління персоналом : підручник / [О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа]; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
81. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А.

- Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
82. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети [Текст] : монографія / [Г. М. Захарчин та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 279 с.
83. Управління персоналом під час війни: Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: практики українських компаній, основні болі та варіанти їх вирішення. Develor Ukraine. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 09.10.2025).
84. Феномен нестабільності - виклик економічному розвитку [Текст] : [монографія] / В. М. Геєць; НАН України, Держ. установа "Ін-т економіки та прогнозування НАН України". Київ : Академперіодика, 2020. 454 с.
85. Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://fsepicentr.com.ua/finansova-zvitnist-za-2024-rik/>
86. Цевух Ю. О. Ринок праці, міграція та соціально-економічний розвиток Європейського Союзу та України [Текст] : навч.-метод. посіб. / Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2021. 138 с.
87. Чалий О. І., Лобза А. В. Трудові ресурси: аспекти формування та розвитку : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський держ. фін. ек. ін-т, 2023. С. 92-96.
88. Черевко Н. О. Стан наукової розробки механізмів державного управління системою трудових відносин. 2022. С. 60-65. doi: 10.32851/tnv-pub.2022.5.8.
89. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
90. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*.

Серія: економіка та управління. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-0>.

91. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. № 27. С. 97-100. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27864>.
92. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління.* 2018. Вип. 4. С. 7-16.
93. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 10(257). С. 100-104. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577>.
94. Швець В. О. Забезпечення стабільності трудових правовідносин: теорія та практика : монографія. Харків : Панов, 2020. 3668 с.
95. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 220 с.
96. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та інші. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
97. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., та ін. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02> (дата звернення: 16.11.2025).