

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення технології маркетингу персоналу в організації»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м.Київ)

Студентки 4 курсу 10 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського) рівня

Бутрим Мар'яни
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун
Марина Борисівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкаміньний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь - перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Бутрим Мар'яні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Удосконалення технології маркетингу персоналу в організації» _____ в _____

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи - обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління маркетингом персоналу підприємства та розробка заходів щодо його удосконалення.

Об'єкт дослідження є процес удосконалення технології маркетингу персоналу в ТОВ "Епіцентр К".

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів технології маркетингу персоналу у ТОВ "Епіцентр К".

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультивання:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом).

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЛІ В РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, види та функції маркетингу персоналу

1.2. Процес управління маркетингом персоналу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Аналіз системи маркетингу персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка програми з удосконалення технології маркетингу персоналу

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	виконано
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	виконано
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	виконано
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	виконано
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	виконано
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	виконано
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	виконано
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	виконано

10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23	виконано
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	виконано
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 30.04.23 р.	виконано
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.23 р.	виконано
14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	виконано
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	виконано
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	виконано
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	виконано

7. Дата видачі завдання « » 20 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Шевчун М.Б

(підпис, ініціали, прізвище)

9. Гарант освітньої програми Підкамійний І.М

(підпис, ініціали, прізвище)

10. Завдання прийняв до виконання студент Бутрим М.С

(підпис, ініціали, прізвище)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Бутрим Мар'яни Сергіївни на тему: «Удосконалення технології маркетингу персоналу в організації» за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ виконана у відповідності до вимог щодо випускних робіт та виконувалась відповідно до встановлених термінів. У випускній кваліфікаційній роботі з застосуванням літературних джерел розглянуті основні питання теоретичних засад та методичних підходів до управління маркетингом персоналу на підприємстві, визначено сутність та особливості управління маркетингом персоналу на підприємстві.

Досліджено технологію маркетингу персоналу в ТОВ «Епіцентр К», проаналізовано систему маркетингу персоналу на підприємстві та надана оцінка її ефективності. Запропоновано заходи удосконалення технології маркетингу персоналу ТОВ «Епіцентр К», проведена оцінка ефективності від впровадження запропонованих заходів, надані пропозиції та зроблені висновки. Випускна кваліфікаційна робота Бутрим М.С. на тему: «Удосконалення технології маркетингу персоналу в організації» за структурою та змістом відповідає вимогам та може бути рекомендована

до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Шевчун М.Б
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(підпис, ініціали, прізвище, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

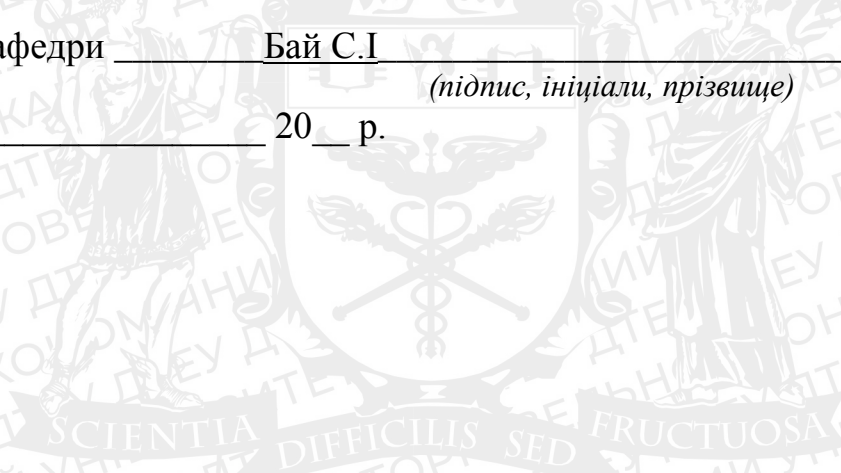
Випускна кваліфікаційна робота студента Бутрим М.С
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Підкаміїнний І.М
(підпис, ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри Бай С.І
(підпис, ініціали, прізвище)

« _____ » 20__ р.



РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління організаційними змінами на підприємстві»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 46 сторінках, в т.ч. містить 13 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел містить 44 найменування, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 15 додатків, викладених на 18 сторінках.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління маркетингом персоналу підприємства та розробка заходів щодо його удосконалення.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- проаналізувати теоретичні основи маркетингу персоналу та його ролі в розвитку працівників організації
- виявити специфіку процесу управління маркетингом персоналу
- дослідити систему маркетингу персоналу на прикладі ТОВ "Епіцентр К" шляхом аналізу господарсько-фінансового стану підприємства, характеристики складу і структури персоналу та аналізу системи маркетингу персоналу
- запропонувати заходи оптимізації системи управління маркетингом персоналу ТОВ "Епіцентр К"
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес удосконалення технології маркетингу персоналу в ТОВ "Епіцентр К".

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів технології маркетингу персоналу у ТОВ "Епіцентр К".

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «Епіцентр К».

Рік виконання роботи – 2023 р.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Удосконалення технології маркетингу персоналу в організації»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м.Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу Удосконалення технології маркетингу персоналу в торгівельній організації. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення технології маркетингу персоналу в організації.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років з метою розробки програми удосконалення технології маркетингу персоналу в організації, оцінено ефективність запровадження заходів щодо покращення технології маркетингу персоналу в організації.

Ключові слова: маркетинг персоналу, управління маркетингом персоналу, система оцінки праці, курси категорійного менеджменту, бренд роботодавця, співробітники, лояльність, рівень задоволеності персоналу.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Improving personnel marketing technology in the organization"

(based on materials LLC «Epicenter K», Kyiv)

The final qualifying paper of the bachelor is dedicated to the study of the process of improving the technology of personnel marketing in the trading organization. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving personnel marketing technology in the organization.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2020-2022 were studied in order to develop a program for improving personnel marketing technology in the organization, and the effectiveness of the implementation of measures to improve personnel marketing technology in the organization was evaluated.

Keywords: personnel marketing, personnel marketing management, labor evaluation system, category management courses, employer's brand, employees, loyalty, level of staff satisfaction.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЛІ В РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутність, види та функції маркетингу персоналу	5
1.2. Процес управління маркетингом персоналу	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	14
2.2. Аналіз системи маркетингу персоналу на підприємстві	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	35
3.1. Розробка програми з удосконалення технології маркетингу персоналу	35
3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність дослідження технології маркетингу персоналу є важливим для конкурентоспроможності та успішного розвитку організації. Ринкові виклики, такі як конкуренція, зміни в потребах споживачів, технологічна еволюція та міграція робочої сили, вимагають ефективної стратегії залучення та утримання талановитих співробітників. Маркетинг персоналу є ключовим інструментом в цьому процесі, тому дослідження його особливостей має велике значення для успіху організації на ринку праці.

Дослідження теорії маркетингу персоналу проводили такі вчені як: Л.В. Балабанова, А. Брас, О.Л. Богданова, В.Г. Воронова, Р. Вундерер, М. Вячеславський, Л.Г. Гапошина, Б.М. Генкин, А. Железнов, О.Я. Кібанов, Є.В.Ромат, Т. Савенкова, В. Савченко, С.В. Шекшин та ін. У зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку праці та швидким технологічним прогресом змінюються підходи до управління персоналом. Науковий напрямок маркетингу персоналу є досить новим, тому не існує однозначного розуміння та чітких характеристик цієї проблематики. Тому, актуальним залишається дослідження даної теми в контексті розвитку сучасних підприємств.

Метою дослідження обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління маркетингом персоналу підприємства та розробка заходів щодо його удосконалення.

Задачами дослідження є:

- проаналізувати теоретичні основи маркетингу персоналу та його ролі в розвитку працівників організації.
- виявити специфіку процесу управління маркетингом персоналу
- дослідити систему маркетингу персоналу на прикладі ТОВ "Епіцентр К" шляхом аналізу господарсько-фінансового стану підприємства, характеристики складу і структури персоналу та аналізу системи маркетингу персоналу.

- запропонувати заходи оптимізації системи управління маркетингом персоналу ТОВ "Епіцентр К".
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення технології маркетингу персоналу в ТОВ "Епіцентр К".

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів технології маркетингу персоналу у ТОВ "Епіцентр К".

Методи дослідження. При виконанні роботи використовувався комплекс загальнонаукових і специфічних наукових методів: економічний і фінансовий аналіз, статистика, графіка, групування, методи аналізу і синтезу, метод моделювання ситуацій, методи узагальнення результатів дослідження тощо.

Інформаційною базою дослідження є підручники та матеріали посібників, наукові статті, фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр-К» за останні 3 роки, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, інформаційні ресурси Internet).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо удосконалення технології маркетингу персоналу, дозволять визначити основні проблеми у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та зміцнити їх конкурентний статус у сучасних умовах господарювання.

Основний текст роботи становить 46 сторінок, в т.ч. 13 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 44 найменування, викладених на 4 сторінках. Робота містить 15 додатків, викладених на 18 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЛІ В РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, види та функції маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу є одним з найбільш важливих аспектів управління людськими ресурсами на підприємстві. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку праці стає все більш жорсткою, залучення та утримання кваліфікованого персоналу є важливим завданням для більшості організацій.

У працях зарубіжні та вітчизняні вчених наведені різні трактування даного поняття, кілька визначень маркетингу персоналу, розглянемо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Розкриття сутності поняття «маркетинг персоналу»

Автори/джерело	Маркетинг персоналу – це
1	2
Л. В. Балабанова [3]	філософія дії, значуща для будь-якого підприємства, що займається задоволенням потреб покупців, яка передбачає, що вся діяльність підприємства повинна мати головну мету задоволення потреб користувачів, оскільки це найкращий шлях досягнення цілей торговельного персоналу; зростання та підвищення рентабельності фірми. Маркетинговий підхід в управлінні персоналом формує мислення» та «образ дій», внаслідок чого досягається усвідомлення персоналом основного принципу ринкової економіки пріоритету покупця.
Рольф Вундерер [9]	філософія і стратегія управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики підприємства та охоплюють цілі товарного і фінансового маркетингу
В. Савченко[29]	філософія або ж стратегія управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики підприємства

Продовження табл. 1.1

1	2
Т. Савенкової [2]	вид управлінської діяльності, спрямованої на покриття потреби в персоналі в постійно змінному середовищі; планування і сукупність всіх видів діяльності персоналу; вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього ринків, які впливають на вакансію, ймовірність та швидкість її заповнення, умов схвалення кандидатури
О. Я. Кібанов [15]	вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами. Ці ресурси утворюють стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових завдань.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, ці визначення мають багато відмінностей. Проте загалом можна виділити два основних підходи до розуміння цього поняття, на основі яких розвиваються інші. Широке трактування маркетингу персоналу включає в себе філософію та стратегію управління людськими ресурсами, тоді як у вузькому розумінні це є функцією служби управління персоналом.

Загалом персонал компанії є як і зовнішнім так і внутрішнім клієнтом організації. Це означає, що внутрішній персонал є адресатом послуг та продуктів, які надає організація. Іншими словами, персонал є тим, хто отримує та використовує продукти та послуги, які надає організація, такі як зарплатні виплати, навчання та розвиток, відпустки, медичне страхування, офісні послуги та інші. В свою чергу людський ресурс є найбільш цінним, творчим і чутливим фактором діяльності підприємства, що потребує цілеспрямованого розвитку. Ототожнюючи досвід зарубіжних та вітчизняних дослідників можемо сформулювати основну мету маркетингу персоналу - володіти ситуацією на ринку праці, забезпечуючи задоволення потреби в персоналі.

Таким чином можемо запропонувати таке визначення маркетингу персоналу: це діяльність, що спрямована на забезпечення підприємства необхідним персоналом шляхом створення підтримки або зміни поведінки цільових аудиторій, наявного та потенційного персоналу щодо цього

підприємства як роботодавця. Створення, підтримка та зміна поведінки досягається шляхом залучення, утримання, розвитку та відбору персоналу.

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від можливостей своєчасного формування та ефективного використання персоналу. Таким чином, маркетинг персоналу, як вид управлінської діяльності, виконує важливі управлінські функції. Основні функції та відповідні завдання, які допомагають реалізувати ці функції, наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції маркетингу персоналу

№ 1	Назва функції 2	Завдання 3
1	Аналітична	<ul style="list-style-type: none"> – вивчення ринку праці; – аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; стратегічний аналіз; – аналіз кадрової політики.
2	Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> – організація формування робочої сили, людських ресурсів; – розроблення кадрових технологій; логістика МП; – управління якістю і конкурентоспроможністю персоналу
3	Функція управління	<ul style="list-style-type: none"> – організація стратегічного й оперативного управління; – управління трудовими ресурсами; – управління зайнятістю (робочими місцями, розподілом, перерозподілом); – управління персоналом (працею, кадрами, соціально-демографічними процесами); – інформаційне забезпечення управління МП; – організація стратегічного й оперативного контролінгу МП;
4	Стратегічна функція	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз ситуації на ринку праці (дослідження ринку, особливостей макро-, мікро- і внутрішнього середовищ організації); – формування цілей і розроблення ринкових засад кадрової стратегії, визначення принципів кадрової політики при досягненні цілей організації; – розроблення системи стратегічного управління МП.
5	Функція розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка персоналу і його діяльності; – кадровий аудит; – планування розвитку; – організація, мотивація, контроль розвитку

Джерело: складене автором на основі [18,28]

У класичній літературі пропонується класифікація маркетингу персоналу за такими ознаками: залежно від місця розповсюдження (поля діяльності); залежно від ступеню комплексності підходу; залежно від рівня формування (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Види маркетингу персоналу

Класифікаційні Ознаки	Види маркетингу персоналу	Характеристика
1	2	3
Залежно від області діяльності	Зовнішній маркетинг	Передбачає забезпечення позитивного іміджу підприємства для залучення професійно-придатних працівників шляхом зовнішнього профілювання
	Внутрішній маркетинг	Зосереджений на працівниках, які вже працюють на підприємстві і передбачає врахування та формування найбільш важливих факторів, які роблять його привабливим місцем для роботи.
У залежності від рівня формування	Стратегічний	Передбачає вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з визначенням потреб у персоналі, дослідженням ринку праці, визначенням цільових груп робочої сили, позиціонуванням на ринку праці тощо.
Залежно від ступеню комплексності підходу	Оперативний	Пов'язаний з поточним впровадженням планів заходів для визначених цільових груп, а також здійсненням поточного контролю за їх виконанням.
	Маркетинг персоналу міх	Цей підхід передбачає використання різноманітних маркетингових інструментів для впливу на цільовий ринок та стимулювання у споживачів бажаної реакції. Залежно від того, які маркетингові засоби використовуються, можуть застосовуватись різні моделі маркетингу персоналу (personnel marketing mix).
	Цільовий персонал маркетинг	Фокусується на конкретній цільовій аудиторії, такий як іноземний контингент, який приваблюється на вітчизняне підприємство (молодь, жінки та інші групи працівників).

Джерело: складене автором на основі [15,16]

Оскільки існуюча класифікація не враховує низку аспектів маркетингу персоналу, О.В. Сардак доповнює її такими елементами класифікації, а саме: цілі обміну; об'єкт; рівень здійснення персонал-маркетингу; інструменти персонал-маркетингової діяльності; результат персонал-маркетингової діяльності (Додаток А).

У підсумку, було розглянуто різні підходи до визначення терміну "маркетинг персоналу", який є важливою функцією управління персоналом. Застосування маркетингу персоналу допомагає підприємствам забезпечити потреби у відповідному персоналі та відповідати на потреби цільової аудиторії. Враховуючи це, можна зробити висновок, що маркетинг персоналу є необхідним інструментом для успішної діяльності підприємства та ефективної кадрової політики. Персонал є важливим ресурсом для досягнення цілей підприємства та успішного вирішення завдань.

1.2. Процес управління маркетингом персоналу

Існує два підходи до реалізації маркетингу персоналу на підприємстві - за версією Р. Бюннера та Є. Дітманна [37].

Р. Бюннер вважає, що маркетинг персоналу повинен здійснюватися через інформаційну та комунікаційну функції, включаючи створення базису сегментів ринку, рекламу та розвиток зв'язків із громадськістю. За версією Є. Дітманна, маркетинг персоналу реалізується через виконання етапів, що полягає у розумінні потреб та очікувань потенційних та діючих співробітників, встановленні ефективної комунікації з ними та розробці стратегій залучення та утримання талановитих людей (рис. 1.1).

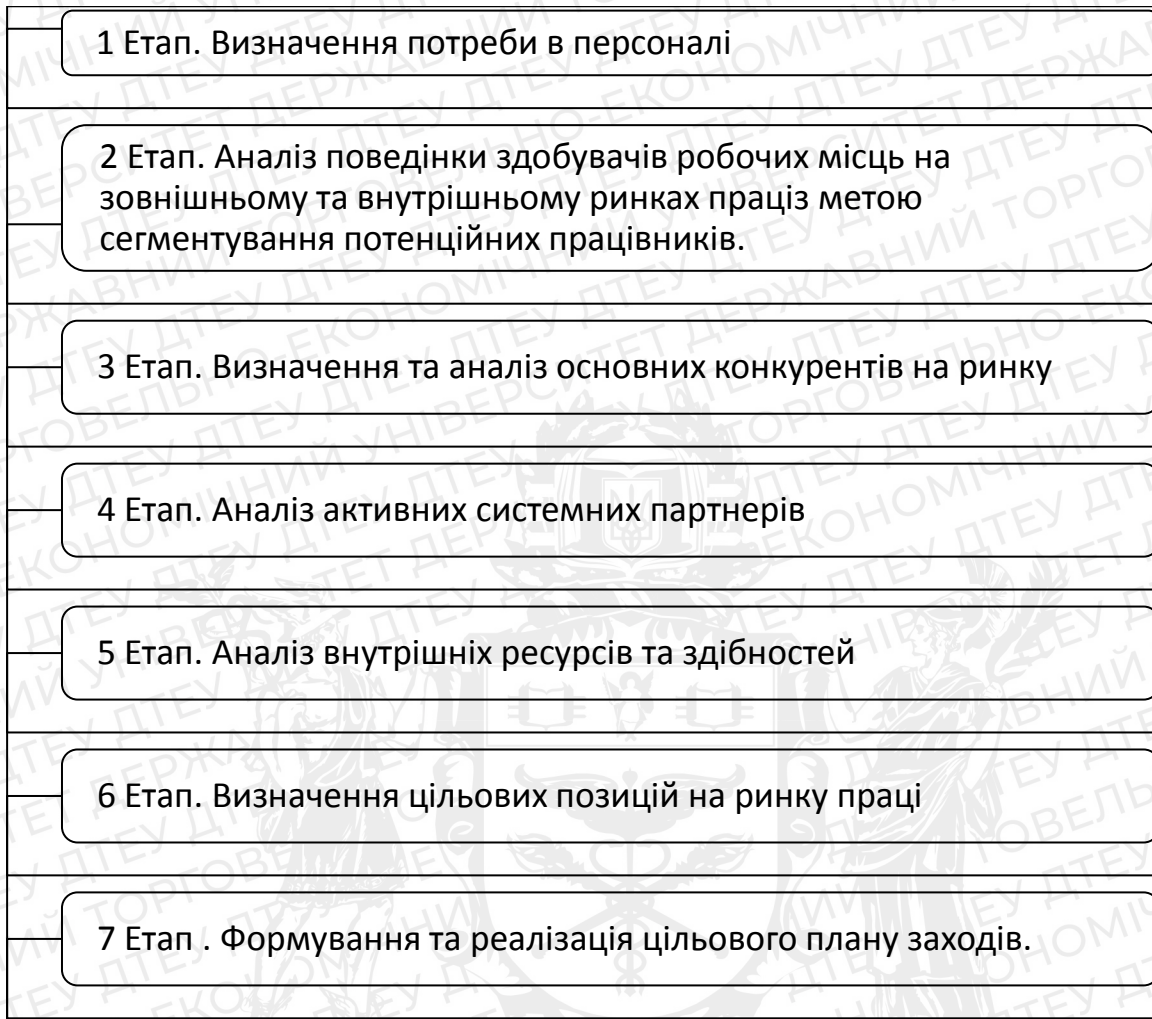


Рис. 1.1. Процедура маркетингу персоналу підприємства [37]

На підприємстві реалізація маркетингу повинна бути структурованою та логічною з дотриманням єдиного алгоритму. Основне завдання полягає в забезпеченні необхідного персоналу та формуванні привабливості підприємства як роботодавця для наявного персоналу.

Основною перевагою структурованого та логічного процесу маркетингу на підприємстві є його клієнтоорієнтованість, що забезпечує аналіз потреб клієнтів та спрямованість на їх задоволення. Це дозволяє зосередити зусилля на залученні нового персоналу та утриманні наявного в організації [21].

Загалом, для ефективного управління маркетингом персоналу необхідно застосувати класичну теорію маркетингу, яка включає аналіз,

планування та контроль маркетингової діяльності. Тому процес управління маркетингом персоналу має включати етапи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, планування комплексу маркетингу персоналу, реалізації та контролю з оцінкою результативності для досягнення поставлених цілей [18, 20].

Для повного розуміння механізму управління маркетингом персоналу можна розглянути додаток Б.

Ця схема управління маркетингом персоналу була розроблена на основі класичної моделі загального маркетингу 5P з адаптацією під цілі та функції маркетингу персоналу. Щоб забезпечити детальний опис процесів та їх взаємозв'язок, процес управління маркетингом персоналу представлений як комплекс процесів, які перетворюють вхідні дані у вихідні. Іншими словами, вхід одного процесу є вихідним для іншого [12, 21].

Схема надає візуальне представлення процесу реалізації управління маркетингом персоналу, включаючи входи та виходи кожного процесу.

У цій схемі для отримання відповідних джерел покриття потреби в персоналі, які відповідають сформованим цілям підприємства, використовуються кількісний та якісний аналізи [10]. Як результат, ми отримуємо визначені джерела, які покривають потребу в персоналі підприємства, що є вхідними даними для наступного блоку.

Тому, наступний етап відповідає за відбір найоптимальніших джерел покриття потреби в персоналі. Вхідним параметром для цього блоку є методика відбору джерел. Результатом роботи блоку є вибрані та затверджені керівництвом джерела покриття потреби в персоналі.

Після вибору джерел покриття потреби в персоналі, підприємство здійснює внутрішній маркетинг працівників з метою забезпечення покриття потреби за можливості використання внутрішніх джерел [14, 40].

З огляду на витрати, внутрішні джерела є найбільш ефективним варіантом. Збереження поточних співробітників на підприємстві є

дешевшим, ніж пошук та навчання нових. Крім того, треба враховувати час, потрібний на адаптацію нових співробітників, що може займати від трьох до дванадцяти місяців, залежно від рівня посади. Однак потрібно також приділяти увагу зовнішньому маркетингу персоналу, навіть якщо внутрішні джерела покривають достатньо потребу в персоналі. Підприємство має дбати про свій бренд як роботодавця як всередині, так і на зовнішньому ринку праці, щоб мати постійний резерв кандидатів у випадку нестачі внутрішніх джерел персоналу або непередбаченої плинності персоналу [27].

Входом в блок «Реалізація внутрішнього МП» є вимоги наявного персоналу та цілі з формування внутрішнього бренду роботодавця. Керуючим впливом є політика та стратегія управління персоналом на підприємстві. Результатом цього блоку є рівень ресурсів, який не вистачає для задоволення потреб у персоналі, а також створена сила бренду роботодавця. Таким чином, вхід до наступного блоку - «Реалізація зовнішнього маркетингу роботодавця» - залежить від недостатнього рівня задоволення потреб та цілей формування зовнішнього бренду роботодавця. Керуючим впливом на цей блок є політика та стратегія управління персоналом на підприємстві, а також рівень сили внутрішнього бренду роботодавця [14,21].

Останнім етапом процесу є контроль ефективності реалізації МП, до входу якого входить рівень сили внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця. Керуючим впливом на цей підпроцес є методологія контролю. В результаті успішного виконання цього блоку досягається рівень задоволення потреб персоналу (існуючого при реалізації внутрішнього МП та потенційного при реалізації зовнішнього МП) та необхідний рівень забезпечення підприємства необхідним персоналом [21].

Ресурсами визначених блоків процесу є людські, фінансові, матеріальні та інформаційні. Без них неможлива успішна реалізація процесу.

Отже, управління процесом маркетингу здійснюється у межах системи управління персоналом, де матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси є механізмом управління. Вхідні елементи процесу МП складаються з цілей підприємства, що відображають кількісну та якісну потребу в персоналі для досягнення цілей, а також вимог потенційного та наявного персоналу. В результаті процесу формується рівень задоволеності наявного та потенційного персоналу, сила бренду підприємства як роботодавця, а також забезпечення необхідним персоналом шляхом збереження наявного та залучення нового персоналу.



РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Епіцентр К» — потужна національна мережа будівельних і побутових гіпермаркетів, що стрімко розвивається. Основною стратегією торгівельної мережі «Епіцентр К» є стати провідним гравцем на ринку роздрібно-торгівлі формату «від і до» в Україні. Компанія заснована 27 серпня 2003 року в м. Києві [35].

Механізм маркетингу персоналу був досліджений в одному з гіпермаркетів мережі за адресою: 02139 м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044)-561-27-50 [35].

Гіпермаркет пропонує товари різного цінового діапазону, що свідчить про його спрямованість на різні соціальні групи населення. У «Епіцентр К» пропонується більше 200 000 різних видів товарів, розподілених на відділи з різними назвами. Крім того, клієнтам надаються додаткові послуги, такі як форматно-розкрійна ділянка, доставка товарів, тонування фарби, дизайнерська 3D-візуалізація кухонь, і багато інших. Оптовим покупцям доступні послуги у відділі комплектації для швидкого підбору будівельних матеріалів за списком замовника [1].

Предметом діяльності гіпермаркету «Епіцентр К» є: гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами; торгівля продукцією виробничо-технічного призначення; торгівля товарами народного споживання; надання послуг з доставки; форматно-розкрійна дільниця; комплектація об'єктів будівництва; тюнінг дверей; безкоштовне завантаження; кафе [2].

«Епіцентр К» має такі підрозділи – Галереї ДЕКО, Е.РІС, Центр техніки ЦЕ ТЕ, Intersport, Центр меблів, Садовий центр, Кераміка центр,

Автомол, Студія світла, Студія інтер'єрів, Флора-центр Букет, FOOD Market, Аптека 100+, Засоби захисту. Крім того, «Епіцентр К» розвиває три спортивні мережі за франчайзингом (мультибрендову мережу Intersport, монобрендову мережу польського бренду 4F та мультибрендову мережу TAF) та 11 торгівельних центрів Нова лінія [35].

Компанія використовує прогресивний підхід до управління організацією, що сприяє розвитку працівників, їх кваліфікаційному зростанню, кар'єрному просуванню та забезпеченню матеріального благополуччя всіх співробітників компанії.

Організаційна структура мережі «Епіцентр К» має ієрархічну структуру, де генеральний директор відповідає за організацію роботи підприємства, укладення угод, затвердження штатного розкладу та виконання планів збуту товарів. Гіпермаркет безпосередньо підпорядковується директору гіпермаркету, якого призначає генеральний директор. У випадку його відсутності, відповідний комерційний директор виконує його обов'язки. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К» наведена у додатку В.

Розпочнемо аналіз фінансової діяльності з розрахунку динаміки та структури доходів та витрат ТОВ «Епіцентр-К», у табл. 2.1. За аналізований період 2020-2022 років, компанія показала значний ріст доходів і збільшення витрат. Загальний дохід збільшився на 45,08%, що є позитивним показником для компанії. Найбільший внесок у зростання доходів зробило збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 42,36%. Інші операційні доходи також зросли на 93,32%, що є додатковим позитивним фактором. Загальні витрати компанії збільшилися на 51,28%. Найбільший внесок у збільшення витрат зробила збільшення собівартості реалізованої продукції на 44,75% та інших операційних витрат на 323,53%. Хоча витрати на збут зменшилися на 338,17%, адміністративні та фінансові витрати зросли на 46,19% та 51,36%

відповідно. Загалом, компанія показала позитивний розвиток у зростанні доходів, але потребує уваги щодо зростання витрат.

Таблиця 2.1

Аналіз витрат та доходів ТОВ «Епіцентр-К», тис. грн.

Стаття	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
ДОХОДИ	51885308	65918698	75274291	23388983	45,08
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50382425	63188887	71726528	21344103	42,36
Інші операційні доходи	737243	1150059	1425270	688027	93,32
Інші фінансові доходи	211555	626963	903902	692347	327,27
Інші доходи	554085	952789	1218592	664507	119,93
ВИТРАТИ	47769122	62466740	72265152	24496030	51,28
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35593670	45151508	51523400	15929730	44,75
Адміністративні витрати	872759	1114649	1275909	403150	46,19
Витрати на збут	872759	-602949	-5836976	-2951416	-338,17
Інші операційні витрати	8648047	25435599	36627300	27979253	323,53
Фінансові витрати	295646	386750	447486	151840	51,36
Інші витрати	1438592	3588900	5022439	3583847	249,12

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

Коефіцієнти та періоди оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості для ТОВ «Епіцентр К» наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники оборотності ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	124,8	203,16	299,93	175,13	140,33

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Період оборотності активів, дні	2,92	1,8	-9,55	-12,47	-426,94
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,19	3,58	5,40	1,21	28,96
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	87,11	101,95	-46,62	-133,73	-153,52
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,46	0,41	0,29	-0,17	-36,23
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	793,47	890,24	1052,57	259,10	32,65

Джерело: складено автором на основі додатку Г

За період з 2020 по 2022 рік коефіцієнт оборотності активів зріс на 140,33%. Період оборотності активів зменшився з 2,92 днів в 2020 році до -9,55 днів в 2022 році, що вказує на збільшення швидкості обороту активів та свідчить про покращення ефективності використання активів компанією.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 28,96%, а період оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 153,52 днів, що також на покращення управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 36,23%, а період оборотності збільшився на 32,65 днів. Це свідчить про зменшення кредиторської заборгованості компанії та збільшення строків сплати кредиторської заборгованості.

Підприємствам необхідно забезпечувати достатню ліквідність для забезпечення стабільності та надійності фінансових операцій. Коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Епіцентр К» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності

ТОВ «Епіцентр К»

Найменування коефіцієнта	2020	2021	2022	Нормативне значення	Абсолютна зміна 2021-2020 (+/-)	Абсолютна зміна 2022-2021 (+/-)
Коефіцієнт фінансової залежності	0,99	0,97	0,96	1,67-2,5.	-0,02	-0,01
Коефіцієнт фінансової автономії	0,01	0,03	0,04	0,4 - 0,6	0,02	0,01
Фінансовий важіль	112,11	34,81	37,70	До 40	-77,3	2,89
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,18	0,19	0,2 - 0,25	0,14	0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,01	0,02	0,02	Більше 0,1	0,01	0
Фінансова автономія	0,4	0,4	0,4	Більше 0,5	0	0
Поточна ліквідність	1	1	1,1	1,5	0	0,1

Джерело: складено автором на основі додатку Г

За даними таблиці 2.3, у 2020 та 2022 роках частка власного капіталу ТОВ "Епіцентр К" становила близько 1%, а в 2022 році вона зросла до 4%, та наближається до нормативного значення. Коефіцієнт фінансового важеля за аналізований період зменшився на 77,3%, що може свідчити про покращення фінансової стійкості компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав ріст на період з 2020 до 2021 року, з 0,04 до 0,18, а в період з 2021 до 2022 року збільшився з 0,01 до 0,19. Це свідчить про збільшення найбільш ліквідних активів в структурі поточних зобов'язань компанії.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами збільшився з 2020 року до 2022 зріс на 1%, що є позитивним сигналом щодо фінансової стійкості

компанії. Цей коефіцієнт вказує на те, наскільки компанія може покрити свої зобов'язання за рахунок власних коштів. За період з 2020 по 2022 роки, фінансова автономія підприємства залишалася на одному рівні - 0,4, що може свідчити про збереження стабільної фінансової структури.

Поточна ліквідність з 2020 по 2022 роки збільшилась на 10%. Значення поточної ліквідності є нижчим нормативного 1,5, що може свідчити про імовірну втрату платоспроможності найближчим часом .

Загалом можна зробити висновок, що в період з 2020 до 2022 року підприємство перебувало в невідгідному стані, проте в даний момент ситуація покращилася.

Отже, прибуток від реалізації товарів та послуг збільшився на 42,36%, що свідчить про високу конкурентоспроможність компанії. Значення чистого прибутку є позитивним і це може свідчити про раціональну бізнес-модель. Однак, щоб оцінити здатність менеджменту досягати цілей, необхідно детальніше проаналізувати рентабельність компанії.

Для забезпечення фінансової стабільності підприємства, слід розробити ефективний механізм використання та розподілу прибутку. Надалі, пріоритетним є створення фонду розвитку підприємства, в той час як матеріальне стимулювання, соціальний розвиток персоналу та виплата дивідендів власникам майна мають другорядне значення.

2.2. Аналіз системи маркетингу персоналу на підприємстві

Початковим етапом аналізу ефективності маркетингу персоналу на підприємстві є вивчення кількісного, структурного, вікового, кваліфікаційного та культурно-освітнього складу працівників, а також характеристик їхнього руху.

За даними на 1 березня 2023 року середня чисельність працівників у гіпермаркеті "Епіцентр К" становить 810 осіб, з них 489 чоловіків, що складає 60% від загальної кількості працівників.

У підприємства є три категорії персоналу: керівники, фахівці та виробничий персонал. До категорії фахівців відносяться: маркетологи, рекламні менеджери, аналітики ринку, дизайнери, логісти і т.д. До категорії виробничого персоналу належать співробітники, які безпосередньо займаються виробничими процесами.

Загальний аналіз чисельності та структури персоналу за період з 2020 по 2022 рік можна знайти в додатку Д.

Загальна чисельність працівників гіпермаркету "Епіцентр К" зростає з 657 осіб у 2020 році до 810 осіб у 2022 році, що становить збільшення на 23,23%. Це пов'язано зі зростання попиту на продукцію або послуги компанії та розширення бізнесу. Статеві структура персоналу показує зменшення кількості чоловіків на 0,81% (з 493 осіб у 2020 році до 489 осіб у 2022 році). Це пов'язано з початком бойових дій та добровільною мобілізацією частини співробітників. Проте у статевій структурі - чоловіків кілька разів більше, ніж жінок. Це пояснюється специфікою діяльності компанії «Епіцентр К».

Розглянемо співвідношення керівників, фахівців та виробничого персоналу, яке представлено на рис.2.1.

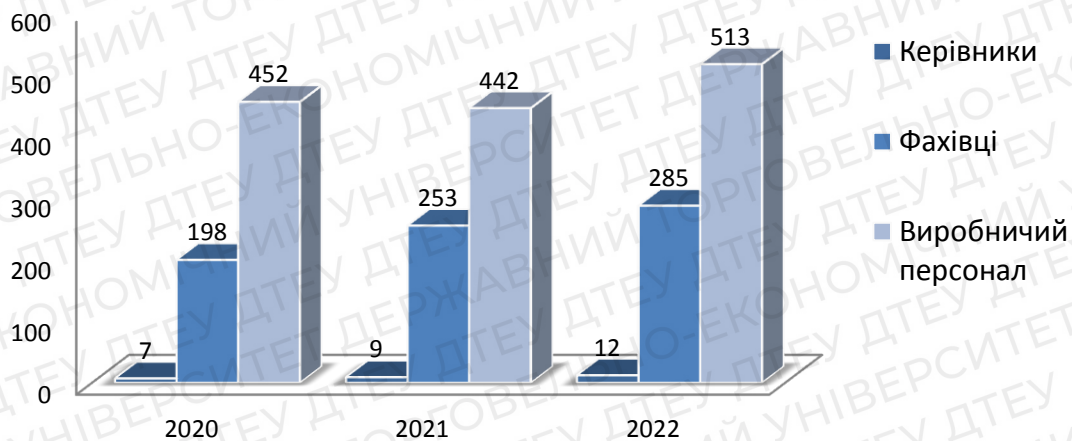


Рис.2.1. Динаміка частки співробітників за категоріями

Збільшення кількості керівників на 71,43% може бути пов'язане з розширенням бізнесу та необхідністю керувати більшим числом співробітників. Збільшення кількості фахівців на 43,94% може свідчити про розширення діяльності компанії та необхідність більшої кількості кваліфікованого персоналу. Збільшення кількості виробничого персоналу на 13,41% може бути пов'язаним з розширенням продуктової лінії.

На рис. 2.2. продемонстровано динаміку рівня освіти персоналу.

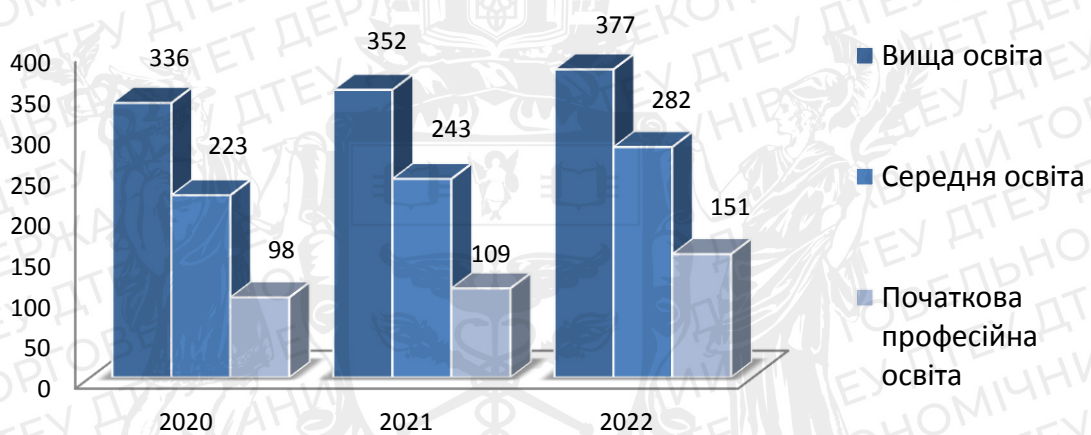


Рис.2.2. Рівень освіти персоналу гіпермаркету «Епіцентр К»

Компанія зосереджується на підборі висококваліфікованого персоналу, тому частка працівників з вищою освітою є найбільшою — 46,57%. Збільшення кількості працівників з вищою та середньою освітою може вказувати на розширення бізнесу, а збільшення кількості працівників з початковою професійною освітою – на потребу в робочій силі на низьких рівнях кваліфікації.

Вікове співвідношення персоналу представлено на рис. 2.3.

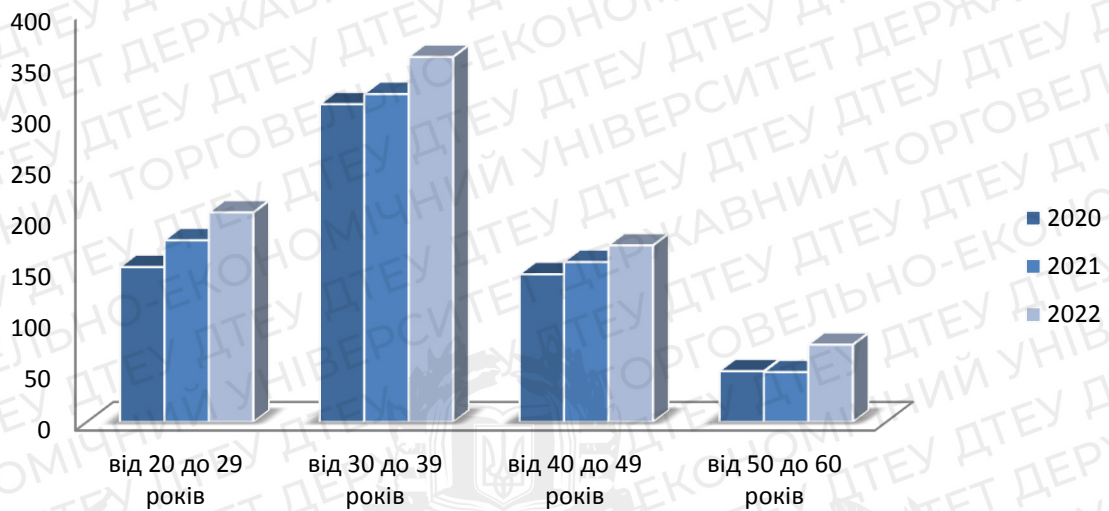


Рис. 2.3. Структура персоналу за віковим критерієм гіпермаркету "Епіцентр К"

У компанії спостерігається зміна складу персоналу за віковими групами. Більшість працівників на підприємстві належать до вікової групи від 30 до 39 років, оскільки ці працівники мають достатній досвід для ефективного виконання своїх обов'язків, при цьому залишаються фізично активними та мають достатню мотивацію. Найбільший приріст спостерігаємо у кількості працівників віком від 50 до 60 років. Вона збільшилась на 51,20%, що може свідчити про стабільність компанії та увагу до досвідчених працівників.

Для кращого уявлення про структуру персоналу за кваліфікаційною ознакою протягом трьох років, представимо динаміку цих змін на рис.2.4. Більшість працівників на підприємстві належить до категорії кваліфікованих працівників, що свідчить про те, що підприємство має високий рівень вимог до кваліфікації своїх співробітників і може забезпечити якісне виконання роботи.



Рис. 2.4. Структура персоналу гіпермаркету «Епіцентр-К» за кваліфікаційною ознакою, чол.

Представимо співвідношення персоналу за стажем роботи на рис. 2.5.

Кількість працівників з досвідом роботи до 1 року на 36,00%, що може свідчити про збільшення обсягів робіт та розширення підприємства. Кількість працівників зі стажем від 1 до 5 років збільшилась на 24,15%, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів робіт та збільшенням кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 2.5. Структура персоналу гіпермаркету «Епіцентр-К» за стажем роботи, чол.

Наступним кроком буде здійснення аналізу динаміки руху робочої сили на підприємстві, який подана в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка руху робочої сили гіпермаркету «Епіцентр-К»

Показники	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність, чол.	657	704	810
Прийнято на роботу, чол.	184	184	235
Звільнено, чол.	97	93	112
Коефіцієнт плинності, %	14,8	13,2	13,8
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	28,0	26,1	29,0
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	42,8	39,3	42,8

Джерело: складене автором

Для оцінки ступеня змін в кадровому складі компанії візуально представимо динаміку коефіцієнта плинності серед усіх категорій персоналу (рис. 2.6).

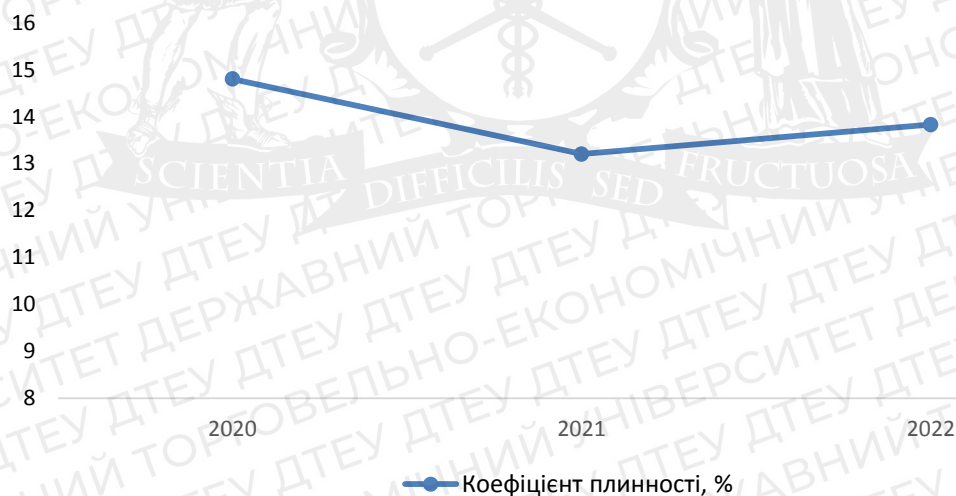


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнту плинності, %

Коефіцієнт плинності знизився з 14,8% у 2020 році до 13,2% у 2021 році, але у 2022 році знову збільшився до 13,8%. Це означає, що компанія стала менше втрачати працівників, що може бути наслідком зменшення ризиків втрати кваліфікованих працівників або поліпшення умов праці.

Коефіцієнт оновлення персоналу зріс з 28,0% у 2020 році до 29,0% у 2022 році. Це може свідчити про стабільність кадрової ситуації та ефективність здійснення політики управління персоналом на підприємстві.

За результатами аналізу видно, що в 2020 році коефіцієнт загального обороту кадрів становив 42,8%, що означає, що понад 1/3 персоналу було замінено. В 2021 році цей показник зменшився до 39,3%, що може свідчити про те, що зменшується нестабільність персоналу і зростає лояльність працівників до підприємства. Однак, у 2022 році показник повернувся до попереднього рівня 42,8%, що може означати збільшення плинності персоналу. Зростання даного коефіцієнту може шкодити фінансовому результату підприємства через додаткові витрати на навчання та адаптацію нових працівників. Для забезпечення стабільності та ефективності підприємства, важливо зберегти задоволеність та лояльність працівників.

Проведений кадровий аудит дозволяє зробити висновок, що на підприємстві є незначні кадрові проблеми. Існує проблема плинності та нестабільності персоналу, що може негативно вплинути на фінансовий результат підприємства, оскільки заміна працівників вимагає додаткових затрат на їх навчання та адаптацію. Тому, для підтримки стабільності та ефективності підприємства, важливо забезпечити задоволеність працівників та їх лояльність до компанії. Наявна велика кількість працівників з вищою освітою свідчить про високу кваліфікацію персоналу. Крім того, переважає чоловічий персонал, що пояснюється сферою діяльності підприємства.

Надалі, доцільно проаналізувати цілі реалізації маркетингу персоналу ТОВ "Епіцентр К":

- Привернення талановитих кандидатів
- Підвищення впізнаваності бренду як роботодавця
- Забезпечення різноманітності та інклюзивності в компанії
- Підвищення задоволеності та збереження працівників
- Залучення нових талантів

– Підвищення ефективності та результативності персоналу

Це дозволить нам з'ясувати конкретні завдання, які стоять перед підприємством в галузі маркетингу персоналу, а також стратегії, які використовуються для досягнення цих цілей. Детальнішу інформацію про цілі маркетингу персоналу, їх сутність, методи та мету реалізації можна знайти в додатку Е.

На основі даних сайту work.ua можна зробити висновок, що ТОВ "Епіцентр К" є привабливим роботодавцем на зовнішньому та внутрішньому ринках праці завдяки великій кількості різноманітних вакансій, які можуть відповідати різним сегментам працівників з різними кваліфікаційними рівнями. Також важливо звернути увагу на регіональний аспект та можливу різницю в інтересах здобувачів робочих місць з різних регіонів. Враховуючи ці фактори, можна зробити припущення про успішну роботу компанії у привабленні та залученні як кваліфікованих так і некваліфікованих працівників.

Отже, для сегментування потенційних працівників ТОВ "Епіцентр К" можна виокремити кілька груп:

- Здобувачі робочих місць з різних регіонів України.
- Претенденти на різні типи вакансій, від працівників зі складу та продавців до менеджерів та інженерів.
- Працівники з різним рівнем кваліфікації, від низькокваліфікованих робітників до висококваліфікованих спеціалістів.

"Епіцентр К" має розроблену EVP: «Керівництво компанії дбає про працівників, забезпечуючи їх безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, спецодягом, можливістю отримати санаторно-курортні та оздоровчі путівки, відвідування культурно-розважальних заходів,

спортивних секцій, семінарів, конференцій і тренінгів для особистого та професійного зростання» [35].

Станом на 31.03.2023 гіпермаркету "Епіцентр К" має потребу в кадрах (рис. 2.7).

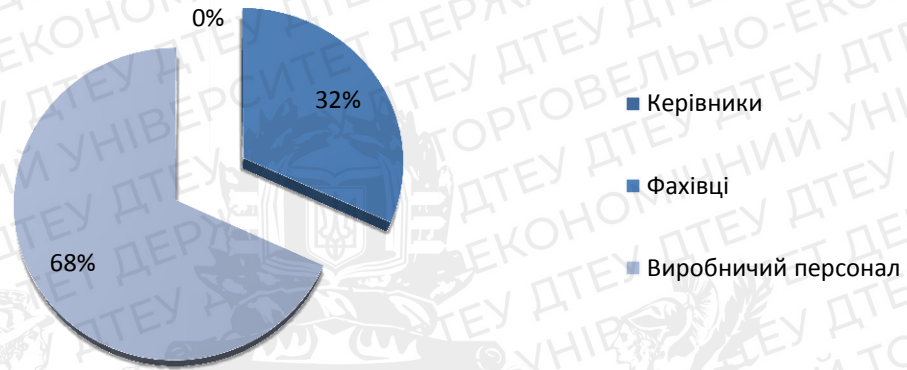


Рис. 2.7. Співвідношення категорій затребуваних працівників

Загальна потреба гіпермаркету "Епіцентр К" в персоналі становить 22 особи. Керівники в потребі відсутні; фахівці складають 32% від загальної потреби (7 осіб); виробничий персонал складає 68% від загальної потреби (15 осіб).

Детальніше цільові позиції на ринку праці гіпермаркету "Епіцентр К", а саме вакансії та основні вимоги до кандидатів наведені у додатку Ж.

Розглянемо джерела покриття потреб в персоналі ТОВ "Епіцентр К" відповідно до об'єктів маркетингу персоналу: внутрішні резерви; рекомендації; участь у кар'єрних ярмарках та виставках праці; рекламні компанії; робочі агентства; освітні заклади; інтернет-платформи з пошуку роботи (додаток З).

Графічно представимо співвідношення джерел покриття потреб в персоналі ТОВ "Епіцентр К" на рис.2.8.

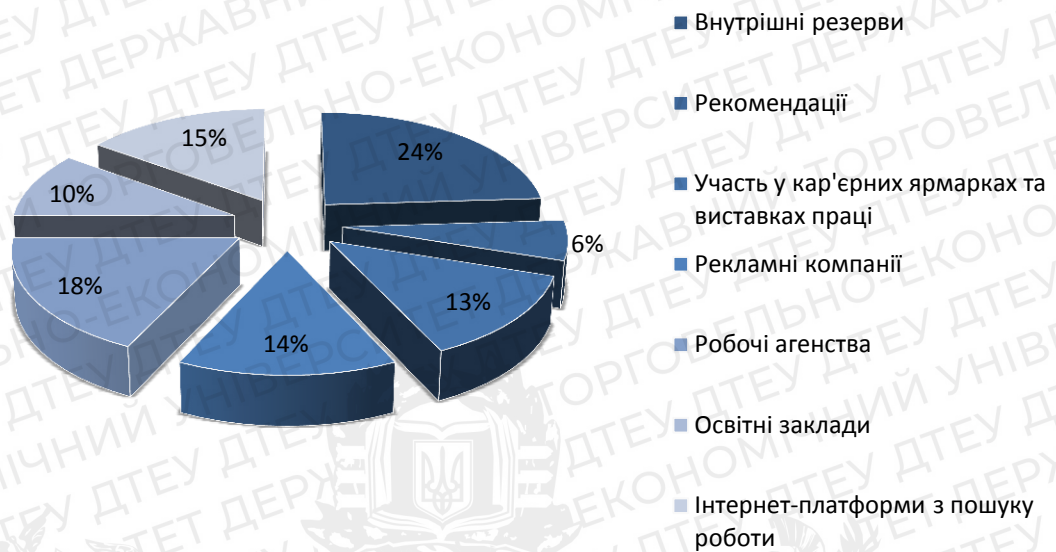


Рис.2.8. Частки джерел покриття потреб в персоналі

Найбільш ефективним джерелом покриття потреб в персоналі є внутрішні резерви, які становлять 24% від усього персоналу. Це означає, що компанія віддає перевагу перепідготовці, підвищенню кваліфікації та переведенню співробітників з інших підрозділів на вакансії, що відкриваються.

Аналіз внутрішніх ресурсів та здібностей ТОВ "Епіцентр К" може допомогти компанії зрозуміти її сильні та слабкі сторони, а також знайти способи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Проведемо SWOT аналіз основних внутрішніх ресурсів та здібностей: людські ресурси, технічна база, бренд та імідж, фінансові ресурси, технологічні ресурси (додаток К).

Загалом, "Епіцентр К" має значні переваги для розвитку ефективної стратегії маркетингу персоналу. Однак, також можна виділити певні недоліки, що можуть бути перешкодою для досягнення успіху такі як необхідність додаткових зусиль для залучення талановитих і досвідчених працівників, а також відсутність прозорості в системі оцінювання працівників, що може призвести до незадоволення та зниження мотивації.

"Епіцентр К" є одним з найбільших роздрібних ланцюгів будівельних матеріалів в Україні та має дуже впізнаваний бренд як внутрішній, так і зовнішній.

Внутрішній бренд "Епіцентр К" охоплює внутрішню корпоративну культуру компанії, спрямовану на покращення робочого оточення та професійного зростання співробітників. Це включає в себе систему навчання, розвитку та мотивації працівників, які допомагають зберігати ефективність та продуктивність роботи всієї компанії.

Зовнішній бренд "Епіцентр К" відображає знайомство із компанією та засновниками, а також відображає її цінності та імідж. "Епіцентр К" активно працює над збільшенням свого іміджу та відомості серед своїх клієнтів, інвесторів та громадськості, що допомагає залучати нових клієнтів та підтримувати стабільність бізнесу.

У порівнянні внутрішнього та зовнішнього бренду, можна сказати, що ТОВ "Епіцентр К" активно інвестує в обидва аспекти свого бренду, що є дуже важливим для успіху компанії. І хоча внутрішній бренд спрямований на співробітників, його вплив може бути помітним на зовнішньому бренді, оскільки задоволені працівники можуть стати своєрідним "брендом-посольством" компанії та позитивно впливати на імідж в очах клієнтів та громадськості.

Наступним кроком оцінимо конкурентні позиції ТОВ "Епіцентр К" на ринку праці. Для цього проведемо аналіз фактори формування привабливості внутрішнього та зовнішнього ринку праці конкуруючих підприємств (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка факторів конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Підприємство				
	Епіцентр К	Леруа Мерлен	Фокстрот	Нова Лінія	Метро
Фактори формування привабливості внутрішнього ринку праці					
Кар'єрний розвиток	4	3	4	2	2
Компенсацийний пакет	5	4	4	4	4
Робоча атмосфера	4	3	4	3	3
Корпоративна культура	4	3	3	3	3
Повага до балансу роботи та особистого життя	4	3	4	3	3
Фактори формування привабливості зовнішнього ринку праці					
Репутація компанії	5	4	4	4	4
Конкурентоспроможна зарплата	4	4	5	4	4
Соціальні пакети та бонуси	4	3	4	4	3
Можливість кар'єрного зростання	4	3	4	2	2
Культура компанії	4	3	3	3	3
Разом	42	33	40	33	31

Джерело: розроблене автором

На основі даних подуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Епіцентр К» (рис.2.9 та 2.10).

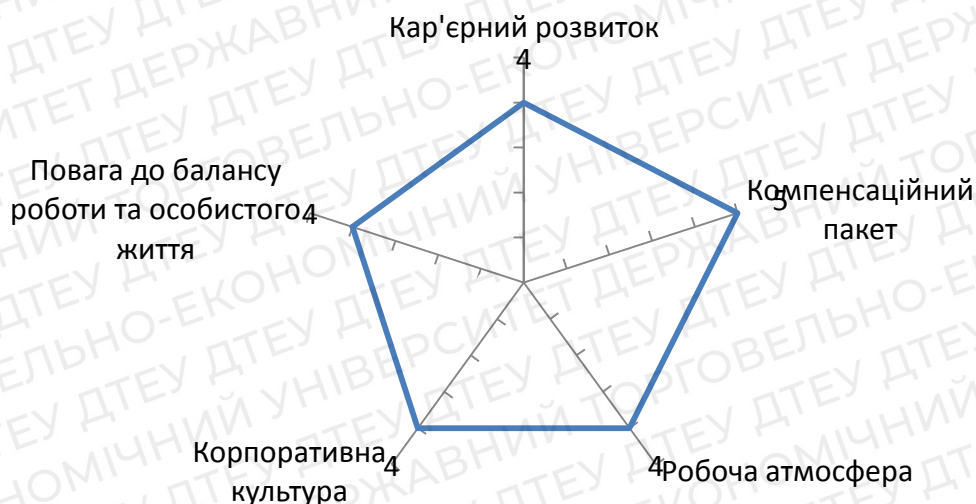


Рис. 2.9. Фактори формування привабливості ТОВ «Епіцентр К» на внутрішньому ринку праці

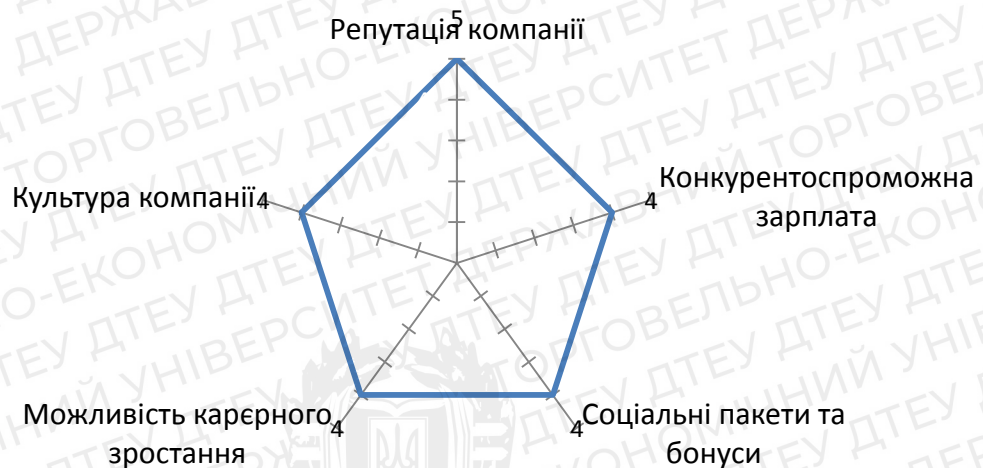


Рис. 2.10. Фактори формування привабливості ТОВ «Епіцентр К» на зовнішньому ринку праці

Загалом, за більшістю факторів конкурентоспроможності, ТОВ «Епіцентр К» має високу оцінку, зокрема в компенсаційному пакеті, репутації компанії та культурі компанії. Однак, є факторів, де інші підприємства можуть бути конкурентними в таких сферах як: конкурентоспроможна заробітна плата, «Фокстрот» має вищі оцінки.

У порівнянні з конкурентами, "Епіцентр К" також має свою програму розвитку персоналу, де проводяться тренінги з продажів та клієнтської поведінки, а також програму кар'єрного зросту. Крім того, компанія має систему мотивації працівників та надає їм соціальні гарантії. Однак, можна зазначити, що в порівнянні з деякими конкурентами, "Епіцентр К" може бути менш ефективним у маркетингу персоналу, наприклад, у порівнянні з «Фокстротом», який має власні школи підготовки персоналу.

Оцінку лояльності персоналу гіпермаркету "Епіцентр К" використовуючи метод eNPS (employee Net Promoter Score). Суть методу полягає у визначенні відсоткової різниці між щасливими та нещасливими працівниками. Для цього працівникам запропонували відповісти на одне запитання: «За шкалою від 0 до 10 балів, наскільки велика ймовірність, що ви

порекомендуєте нашу компанію як місце для працевлаштування своїм друзям, колегам». [27].

Отримані результати опитування графічно представимо на рис.2.11.



Рис. 2.11. Поділ співробітників на групи

Отже, eNPS для даної групи співробітників складає 38,42%. Це означає, що компанія може покращити рівень задоволеності працівників, але у неї все ще є певна кількість промоутерів, які рекомендують компанію своїм друзям та колегам.

У табл. 2.6 наведені результати опитування працівників для визначення факторів впливу на задоволеність персоналу гіпермаркету «Епіцентр К».

Задоволеність роботою серед опитаних становить 51,34%. Реалізація своїх індивідуальних особливостей та професійних навиків є найважливішим мотивом для опитаних. Бонуси та премії є найбільшим мотиватором для 78,46% опитаних. Більш як 79% опитаних вважають, що їх робота задовольняє їх соціальні потреби. Менше 40% опитаних вважають систему оцінки праці достатньо прозорою, тоді як більше 60% вимагають її покращення. Незадоволеність роботою вказують на низьку ефективність мотивації персоналу і системи оцінки праці, що впливає на результативність маркетингових зусиль.

Таблиця 2.6

Результати опитування персоналу

Показник	Кількість опитаних, %
Чи задоволені Ви змістом Вашої праці?	
– задоволені	51,34
– задоволені частково	29,43
– не задоволені	19,23
Який з мотивів соціально-психологічного характеру для Вас найбільш важливий?	
– реалізація своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	45,24
– підвищення рівня кваліфікації	21,35
– значимість роботи, яку виконуєте	33,41
Що вас найбільше мотивує до праці?	
– бонуси, премії	78,46
– нематеріальна мотивація (вказати)	21,54
Робота задовольняє ваші соціальні потреби?	
– задовольняє	79,89
– не задовольняє	20,11
Чи досить прозорої система оцінки праці?	
– так	39,45
– вимагає покращення	60,55

Отже, "Епіцентр К" забезпечує значні переваги для розвитку ефективної стратегії маркетингу персоналу, зокрема високий рівень компенсаційного пакету, репутацію компанії та культуру, а також наявність програми розвитку персоналу, системи мотивації працівників та соціальних гарантій. Проте, є певні недоліки, які потребують додаткових зусиль, такі як необхідність залучення талановитих та досвідчених працівників, а також відсутність прозорості в системі оцінювання працівників, що може призвести до незадоволення та зниження мотивації, як наслідок зниження лояльності співробітників.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка програми з удосконалення технології маркетингу персоналу

Була проведена діагностика системи маркетингу персоналом на ТОВ «Епіцентр К» з метою внесення коректив у діючу систему. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи маркетингу персоналу та виявлено її слабкі місця, а саме:

- необхідність залучення талановитих та досвідчених працівників;
- відсутність прозорості в системі оцінювання працівників;
- низький рівень задоволеності та лояльності працівників.

Відсутність прозорості в системі оцінювання працівників може призвести до низького рівня задоволеності та лояльності працівників. Якщо співробітники не розуміють, як їхній внесок оцінюється та які критерії використовуються для прийняття рішень щодо їхньої кар'єрної траєкторії та заробітної плати, то вони можуть відчувати невпевненість та розчарування. Це може призвести до того, що працівники не будуть відчувати, що їхні зусилля дійсно оцінюються та винагороджуються, що може призвести до відчуття безперспективності, невдоволеності та втрати мотивації.

Основні напрямки вдосконалення визначаються рядом виявлених недоліків. Пропонується розробити програму з удосконалення технології маркетингу персоналу, яка буде включати:

- Покращення системи оцінки персоналу шляхом введення нових методів та автоматизація процесу оцінювання.
- Розробка онлайн курсів з категорійного менеджменту.

Для покращення системи оцінки працівників та забезпечення точного відстеження їх результатів пропонується впровадження нових підходів та автоматизації цього процесу. Це дозволить покращити ефективність роботи компанії, зменшити ризики помилок, а також забезпечити об'єктивну оцінку працівників. Застосування відповідного програмного забезпечення дасть змогу автоматизувати збір інформації про роботу працівників, їх оцінку та моніторинг результатів. При цьому, забезпечується збереження даних в єдиній системі, що спрощує процеси аналізу та порівняння результатів працівників, а також дає можливість швидко знайти проблемні моменти та вжити відповідних заходів для їх вирішення. Це дозволить створити централізовану базу даних, де будуть зберігатися результати оцінки працівників, їхні досягнення та пропозиції щодо вдосконалення процесів роботи. Дана база буде розміщена на вже існуючій освітній платформі: <https://learn.epicentrk.ua/login/index.php>.

Розглянемо основні принципи створення та впровадження системи оцінки персоналу на ТОВ "Епіцентр". Раніше процес оцінки був несистематичним і неефективним, а учасники та внутрішні замовники, мали нечітке уявлення про його мету та кінцевий результат.

Розглянемо наявні методи оцінки персоналу ТОВ "Епіцентр" на рис. 3.1.

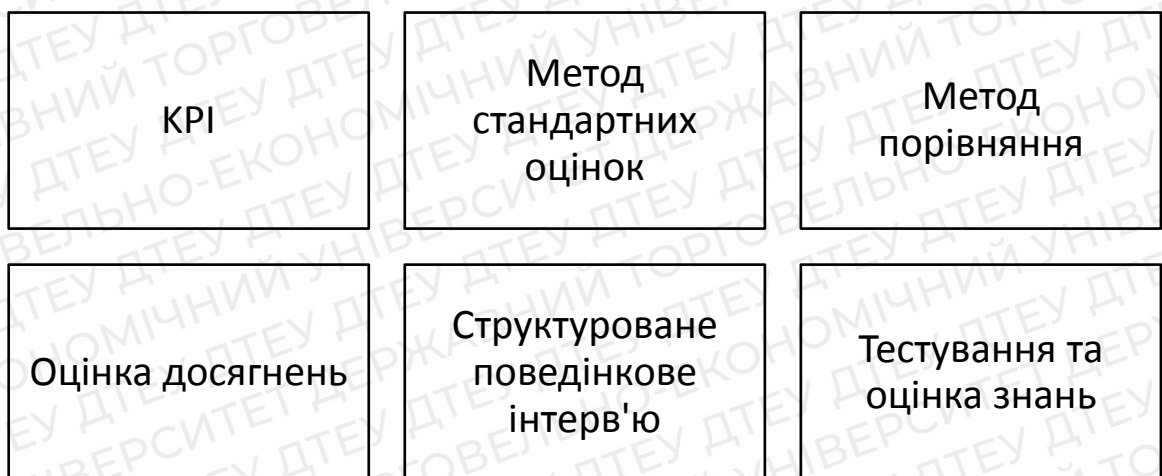


Рис. 3.1. Методи оцінки персоналу

Аналізуючи дані методи, можна виділити кілька недоліків системи оцінки персоналу ТОВ "Епіцентр":

1. Незадовільна розбалансованість використовуваних методів оцінки, де перевага надається кількісним методам.
2. Недостатня увага до індивідуальних потреб і розвитку працівників. Система оцінки персоналу не передбачає врахування індивідуальних різниць та потреб співробітників, що може призвести до недооцінки та неврахування їхніх потреб у розвитку.
3. Можливість виникнення суб'єктивності в процесі оцінки.
4. Відсутність механізмів зворотного зв'язку, що може ускладнити процес розвитку та поліпшення роботи працівників.

Для забезпечення ефективного розвитку й оптимального функціонування компанії, необхідно вдосконалювати знання, навички та професійні вміння персоналу. Тому, в ТОВ "Епіцентр" акцентується увага на впровадженні систематичного підходу до оцінки працівників. Система оцінки буде спрямована на чітке визначення мети оцінки, її параметрів та кінцевого результату. Крім того, вона буде побудована на принципах об'єктивності, прозорості та справедливості, що дозволить краще визначати сильні та слабкі сторони працівників і розробляти індивідуальні плани розвитку. Такий підхід допоможе підвищити мотивацію, залученість та професійний рівень персоналу, сприяючи успішному функціонуванню ТОВ "Епіцентр".

Наведемо декілька методів, які можна додати до існуючої системи оцінки працівників Епіцентр К:

- Метод "кейсів" - працівникам пропонується вирішувати реальні проблеми та сценарії, пов'язані з їхніми обов'язками, щоб оцінити їх креативність, логічне мислення та здатність приймати рішення.

– 360-градусна оцінка. Цей метод оцінки включає оцінку працівника не тільки його безпосереднім керівником, а й колегами, підлеглими, клієнтами і партнерами. Це дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину про працівника, його сильні та слабкі сторони.

– Цілі та ключові результати (OKR) є інструментом, який дозволяє спільно встановлювати завдання та розробляти плани з вимірюваними результатами. Використовувати OKR можуть як окремі співробітники, так і цілі команди.

– Метод професійного розвитку. Цей метод базується на оцінці прогресу працівника в його професійному розвитку та навчанні. Професійний розвиток може бути оцінений за допомогою відповідних сертифікацій, курсів, тренінгів та інших методів.

– Метод комітетів - групова оцінка здібностей кандидата, яка спрямована на визначення його придатності для висунення на посаду з більшими вимогами. Досліджувані набори якостей складаються зазвичай від 5 до 20, з урахуванням вимог посади. Додавання цих методів до існуючої системи оцінки дозволить отримати більш повну та об'єктивну картину про працівників, їхні досягнення та потенціал для розвитку.

Застосування даних методів покращить систему оцінки персоналу шляхом більш об'єктивного та повного визначення здібностей та потенціалу працівників, оцінки їхніх досягнень та здатності приймати рішення. Застосування таких методів дозволить забезпечити більш точну оцінку працівників та визначити області для подальшого розвитку.

На рис. 3.2 наведено модернізовану систему оцінки персоналу ТОВ «Епіцентр».

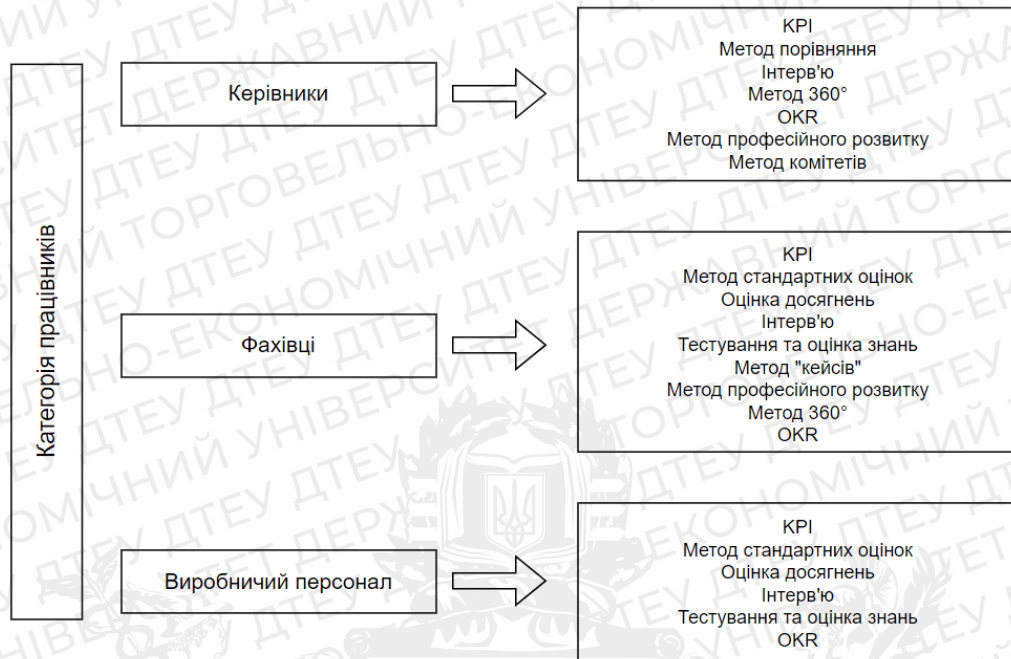


Рис. 3.2. Модернізована система оцінки персоналу відповідно до категорій співробітників

Для забезпечення підвищення ефективності, рівня знань та професійного рівня працівників, а також залучення та навчання нових спеціалістів і підвищення конкурентоспроможності, компанії "Епіцентр К" пропонується розробити онлайн курси з категорійного менеджменту.

Вже наразі у компанії працює значна кількість висококваліфікованих категорійних менеджерів, які успішно виконують свої обов'язки у торгових відділах. Враховуючи цей резерв потенційних викладачів, компанія може включити їх у процес розробки навчальних програм та навіть попросити їх проводити навчання. Це сприятиме підвищенню лояльності та задоволеності персоналу, оскільки співробітники відчуватимуть визнання своїх знань і навичок, а також матеріальну мотивацію.

Крім того, компанія активно співпрацює з вузами, що створює можливість залучити додаткову цільову аудиторію до онлайн курсів. Це взаємовигідне партнерство, оскільки вузи отримують можливість надати

своїм студентам практичні навички, а компанія "Епіцентр К" забезпечує покриття витрат на розробку та проведення курсів.

Розробка онлайн курсів з категорійного менеджменту буде мати значний вплив на бренд компанії "Епіцентр К", особливо в контексті маркетингу персоналу.

По-перше, внутрішній бренд компанії буде посилено завдяки наданню персоналу можливості проходження спеціалізованих курсів з категорійного менеджменту. Це свідчить про турботу компанії про розвиток своїх працівників та надання їм інструментів для професійного зростання. Завдяки цьому, співробітники будуть сприймати компанію як місце, де їх цінують та допомагають у підвищенні компетенцій. Це позитивно позначиться на їхній мотивації, задоволеності роботою та лояльності до компанії.

По-друге, зовнішній бренд компанії також буде суттєво підсилено завдяки розробці онлайн курсів з категорійного менеджменту. Це створить позитивне враження про компанію як професійного та інноваційного гравця на ринку. Здатність пропонувати якісні освітні програми для розвитку персоналу свідчить про високу компетентність компанії та її здатність залучати та утримувати талановитих співробітників. Розробка онлайн курсів надасть компанії можливість залучати талановитих фахівців з усієї країни, незалежно від їх місця проживання. Це відкриє нові горизонти для компанії, що позитивно позначиться на її конкурентоспроможності та розвитку. Це має позитивний вплив на сприйняття компанії клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Спочатку планується модернізація та автоматизація оцінки персоналу, оскільки це важливий етап управління кадрами, який дозволяє об'єктивно оцінити працівників, їхні досягнення та внесок у роботу організації. Автоматизація процесу дозволяє покращити точність та швидкість оцінки, зменшити вплив людського фактору та забезпечити більш об'єктивні результати.

Пізніше передбачається розробка курсів з категорійного менеджменту. Це обґрунтовано тим, що категорійний менеджмент є важливою стратегічною функцією в сфері управління товарами та послугами. Розробка курсів з цієї теми допоможе підвищити компетентність співробітників у галузі ефективного управління категоріями товарів, виявленні нових можливостей для розвитку бізнесу та оптимізації асортименту. Такі курси сприятимуть підвищенню професійного рівня працівників та покращенню результативності організації.

За допомогою ефективної системи оцінки праці та розробки онлайн-курсів категорійного менеджменту, компанія проявляє відкритість у відношенні професійного розвитку, підвищує задоволеність та відданість своїх співробітників, а також підвищує свій імідж як інноваційного та привабливого роботодавця. Це змінює сприйняття компанії, перетворюючи її на цінного та інноваційного партнера для талановитих фахівців.

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Реалізація програми з покращення оцінки працівників, її автоматизація та впровадження онлайн курсів з категорійного менеджменту є стратегічними кроками для підвищення продуктивності та розвитку персоналу. Ці ініціативи сприяють зміцненню бренду організації, поліпшенню якості роботи співробітників та досягненню конкурентної переваги на ринку.

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів, розглянемо, які відділи будуть залучені до проектів, а також визначимо бажані кінцеві результати та показники виміру (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники ефективності реалізації запропонованих заходів

	Проект 1 (модернізована система оцінки персоналу)	Проект 2 (онлайн-курси категорійного менеджменту)
Відділи, що беруть участь у проекті:	<ul style="list-style-type: none"> – Планово-фінансовий відділ – Відділ кадрів – IT-відділ 	<ul style="list-style-type: none"> – Планово-фінансовий відділ – Відділ кадрів – IT-відділ – Відділ асортименту та якості – Торговий відділ – Відділ маркетингу
Бажані кінцеві результати:	<ul style="list-style-type: none"> – Скорочення витрат – Підвищення ступеня задоволеності клієнтів – Підвищення продуктивності праці – Підвищення ступеня задоволеності співробітників – Скорочення плинності кадрів – Підвищення мотивації співробітників та їх лояльності до організації 	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення обсягу послуг – Скорочення плинності кадрів – Залучення нових талантів – Скорочення числа постачальників освітніх послуг – Зменшення показника вартості години навчання – Зменшення часу відриву, що навчаються, від роботи
Показники виміру:	<ul style="list-style-type: none"> – Ефективність оцінки персоналу – Рівень компетенції – Рівень задоволення – Рейтинг бренду роботодавця – Показники часу й витрат 	<ul style="list-style-type: none"> – Індекс рентабельності інвестиційного проекту – Рейтинг бренду роботодавця – Рівень задоволення – Рівень компетенції – Показники часу й витрат

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи маркетингу персоналу ТОВ «Епіцентр К» наведемо видатки на їх фінансування (табл.3.2). Детальніше розрахунок інвестиційних витрат на запропоновані заходи щодо удосконалення системи маркетингу персоналу ТОВ «Епіцентр К» наведені у додатку Л.

Таблиця 3.2

Видатки на фінансування проекту програми з удосконалення технології маркетингу персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати, пов'язані з процесом організації системи оцінки персоналу та впровадження нових методів	39006
Автоматизація процесу оцінки персоналу	16340
Розробка онлайн курсів з категорійного менеджменту	115 240
Всього:	170586

Отже, для впровадження заходів щодо удосконалення технології маркетингу персоналу компанії буде витрачено суму в розмірі 170 тис. грн.

Для оцінки ефективності впровадження модернізованої системи оцінки персоналу використовується формула [11]:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) * 100\% \quad (3.1)$$

Застосовуючи цю формулу до конкретних значень, отримуємо наступні результати (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності впровадження нової системи оцінювання

Показник	Модернізована система оцінки персоналу
Вартість оцінки 1 працівника, грн.	68
Кількість працівників, що пройшли оцінку, осіб	810
Прогнозований дохід від ефективної оцінки 1 працівника, грн.	98
ROI (ефективність оцінки персоналу) %	44,1

Отже, впровадження нової системи оцінки передбачає очікуваний прибуток в розмірі 44.1% на кожен витрачений одиницю коштів.

З метою надання об'єктивної оцінки ефективності інвестицій в проект розробки онлайн-курсів категорійного менеджменту та визначення їх фінансової прийнятності, будуть використовуватися чотири основні

показники: чиста приведена вартість, індекс прибутковості, внутрішня норма рентабельності та термін окупності інвестицій (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності інвестицій у проекту з розробки онлайн-курсів
категорійного менеджменту

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	- 115 000	95 000	120 000	80 000
Ставка дискотування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	- 115 000	82 609	90 737	52 601
Індекс рентабельності	2,26			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	53%			
Строк окупності	4 місяці			

Значення NPV більше нуля, що свідчить про прибутковість проекту. Індекс рентабельності складає 2,26, що також підтверджує прийняття проекту. Внутрішня норма дохідності (IRR) становить 53%, що перевищує ставку дисконтування, вказуючи на доцільність інвестування. Крім того, строк окупності складає 4 місяці, що свідчить про швидкий темп повернення вкладених коштів. Загалом, на підставі наданих показників, можна зробити висновок про ефективність інвестицій у проект з розробки онлайн-курсів категорійного менеджменту.

Порівняння результатів діяльності ТОВ «Епіцентр-К» за рахунок реалізації запропонованих заходів для удосконалення технології маркетингу персоналу наведені у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності проекту для ТОВ «Епіцентр-К»

Показники	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності підприємства	Відхилення %
Середньорічна чисельність, чол	810	830	↑ 2,47
Рейтинг бренду на ринку праці	42	45	↑ 7,14
Плинність перосналу	13,8	13,48	↓ 0,35
Рівень задоволеності персоналу	38,42	57,00	↑ 18,58
Рівень прозорості в системі оцінки персоналу, %	39,45	60,4	↑ 20,95

Отже, впровадження запропонованих заходів для удосконалення технології маркетингу персоналу на підприємстві може покращити його маркетингову стратегію та результативність наступним чином.

Зростання чисельності працівників на 2,47%: За рахунок зростання чисельності працівників на 2,47%, підприємство зможе покрити кадрову нестачу.

За рахунок підвищення рейтингу бренду на ринку праці на 7,14%, підприємство зможе привернути більш кваліфікованих кандидатів на вакансії та збільшити свою конкурентоспроможність як роботодавця.

Зменшення плинності персоналу на 0,35% означає, що працівники будуть залишатися на підприємстві триваліше. Це сприятиме стабільності в команді маркетологів і забезпечить континуїтет у виконанні проектів.

Зростання рівня задоволеності персоналу на 18,58% та прозорості в системі оцінки на 20,95% створить сприятливу робочу атмосферу, де працівники будуть відчувати себе визнаними та мотивованими. Це позитивно позначиться на продуктивності та результативності праці. Задоволений персонал буде більш схильний до співпраці та плідної комунікації, що

сприятиме покращенню ефективності роботи. Працівники будуть більш мотивовані та залучені до досягнення стратегічних цілей, проявлятимуть більше ініціативи та творчості у своїй роботі.

Збільшення прозорості в системі оцінки персоналу сприятиме справедливому та об'єктивному оцінюванню працівників. Це створить довіру серед персоналу щодо процесу оцінки, а також дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників, що допоможе у розвитку їх потенціалу та покращенні професійних навичок.

Узагалі, покращення маркетингу персоналу на підприємстві завдяки запровадженню заходів сприятиме більш ефективній комунікації, зміцненню командної співпраці, розвитку маркетингових навичок та забезпеченню високої якості маркетингових процесів. В результаті, підприємство зможе досягати кращих результатів у взаємодії зі споживачами, розвивати свій бренд, залучати нових клієнтів і забезпечити стабільне місце на ринку праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Маркетинг персоналу є важливим інструментом для успішної діяльності підприємства та ефективної кадрової політики. Він спрямований на забезпечення підприємства необхідним персоналом шляхом створення підтримки або зміни поведінки цільових аудиторій. Цей процес включає залучення, утримання, розвиток та відбір персоналу. Застосування маркетингу персоналу допомагає задовольнити потреби у відповідному персоналі та відповісти на очікування цільової аудиторії.

2. Управління процесом маркетингу персоналу здійснюється в межах системи управління персоналом, де матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси використовуються як механізм управління. Результатом впровадження маркетингу персоналу є задоволеність наявного та потенційного персоналу, зміцнення бренду підприємства як роботодавця, а також забезпечення необхідного персоналу шляхом збереження наявного та залучення нового персоналу.

Проведений аналіз техніко-економічних показників ТОВ "Епіцентр-К" дозволив підтвердити відповідність стратегії компанії актуальному ринковому становищу.

За допомогою діагностики системи маркетингу персоналом на ТОВ "Епіцентр К", було проведено аналіз та виявлено недоліки в діючій системі. Цей процес дозволив отримати повну картину вже існуючої системи маркетингу персоналу та виявити її слабкі місця, а саме: потреба у залученні талановитих та досвідчених працівників; відсутність прозорості в системі оцінювання працівників; низький рівень задоволеності та лояльності працівників.

З метою покращення системи маркетингу персоналу шляхом виправлення виявлених недоліків, запропоновано удосконалення системи оцінки працівників шляхом впровадження нових методів, зокрема: метод "кейсів", 360-градусна оцінка, OKR, метод професійного розвитку, метод комітетів. Було модернізовано систему оцінки персоналу відповідно до категорій співробітників.

Пропонується автоматизувати збір інформації про роботу працівників, їх оцінку та моніторинг результатів. Тобто, створити централізовану базу даних, де будуть зберігатися результати оцінки працівників, їхні досягнення та пропозиції щодо вдосконалення процесів роботи.

За рахунок цих заходів було забезпечено об'єктивну та повну оцінку здібностей, потенціалу та досягнень працівників, а також їх здатності приймати рішення. Це дозволить точніше оцінити працівників та визначити області для подальшого розвитку.

Компанії "Епіцентр К" пропонується розробити онлайн курси з категорійного менеджменту для підвищення ефективності, рівня знань та професійного рівня працівників, залучення та навчання нових спеціалістів, а також підвищення конкурентоспроможності.

В результаті впровадження запропонованих заходів з удосконалення технології маркетингу персоналу очікується позитивна динаміка, включаючи зростання чисельності працівників на 2,47%; підвищення рейтингу бренду як роботодавця на 7,14%; зменшення плинності персоналу на 0,35%; підвищення рівня задоволеності та прозорості в системі оцінки працівників на 18,58 та 20,95 відповідно.

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності та якості маркетингових процесів, а також забезпечить стійкість та розвиток компанії на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звітність українських підприємств URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOV_DALNSTU_EPICENTR_K#zvit
2. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
3. Балабанова Л. В. Маркетинг Менеджмент / Л. В. Балабанова. — науч. изд. — Донецьк: ДонГУЕТ, 2001. — 594 с. 620
4. Беленька, І.В. Маркетинг персоналу як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства: навчальний посібник: Економіка. Фінанси. Право, 2018. №5, 74-79 с.
5. Власенко, М.І. Маркетинг персоналу як інструмент управління людськими ресурсами: навчальний посібник: Економіка та держава, 2016. 43-46 с.
6. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
7. Гуменюк К.Б, Хачатрян В.В/Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу : Економічний вісник.– 2015. № 13. – С. 15-19.
8. Демко Е. В. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу. Вісник Львівського інституту банківської справи УБС НБУ. 2016. С. 55–58.
9. Дзямучич М. І. Розвиток персоналу: електронний посібник. м.Луцьк, 2018. URL: <http://surl.li/grild>
10. Железцов А. Маркетинг персоналу. Оцінка трудової діяльності/ Маркетинг. - 2002. - № 2. - С. 53-64.
11. Жеребко І.В, Барна О.В, Михайленко В.І./ Маркетинг персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності

підприємства: науково-практичний аспект: монографія - Харків: Видавництво "Інженер", 2019.

12. Ільєнко, Л.В. Маркетинг персоналу: сутність та напрями вдосконалення: наукова праця Національного університету харчових технологій, 2019. 138-142 с.

13. Калиниченко М. П. Теорія та методологія управління маркетингом робочої сили / М. П. Калиниченко // Вісник Технологічного унів- ту Поділля. — 2003. — №4. — Ч.1. — Т.2. — С. 134—138.

14. Кармазін В.А. Маркетинг персоналу як фактор реалізації кадрової стратегії підприємства/ В. А. Кармазін, О. О. Пермінова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2011. - Вип. 20(1). - С. 168-175. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_20\(1\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_20(1)_27)

15. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація/А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова [і ін.]. - М: ИНФРА-М, 2005 - 416 с.

16. Кібанова А. Я. Управління персоналом організації: підручник / за ред. А. Я. Кібанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с. 2

17. Кобець, Н.І. Маркетинг персоналу в умовах сучасної економіки: науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, 2017. 60-68 с.

18. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: навч. посібник для студентів серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с. 13

19. Корсаков Д. О. Визначення факторів, що впливають на конкурентні переваги системи управління персоналом Менеджмент і маркетинг: матеріали БІЗНЕС ІНФОРМ №1-2011 (с. 99 - 102)

20. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] // – Режим

доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf

21. Криворучко О.М. – док екон наук, Гладка О.І. – аспірант. Процес реалізації маркетингу персоналу на підприємстві: журнал Економіка транспортно-го комплексу, м. Харків, 2013 8 с.

22. Литвиненко І.В., Безверхній М.П., Безверхній І.В та ін./Маркетинг персоналу: теорія і практика: монографія - Київ: Видавництво "ННЦ "Інститут соціальної та політичної психології", 2019.

23. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: <http://surl.li/gripg>

24. Маркін Е.С. Пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку. Економіка і управління: проблеми, тенденції, перспективи розвитку. Черкаси: Друк плюс, 2017. С. 115-118.

25. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

26. Обуховська К. І. Сутність маркетингу персоналу в системі управління персоналом: студент 6 курсу факультету економіки і права ХНЕУ: УДК 005.952.2, м.Харків, 2011 р.

27. Павленко Т.В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навч. посіб./ - електронне мережне видання – КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022 -97 с. URL: <http://surl.li/gtuhі>

28. Савенкова Т. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі / Т. Савенкова // Проблеми теорії й практики управління. – 2013. – № 11. – С. 108–116. 12

29. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / – К. : КНЕУ, 2009. – 351 с. 11

30. Салагакова Н. О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. Т. 2. С. 19-24.
31. Санду І., Косолапова М., Свободін В. Оцінка фінансового стану компанії. АІК. 2011. № 2. С. 34–40
32. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип.8, ч. 2. – С. 303-307.
33. Сардак О.В. Види персонал-маркетингу підприємств: Вісник соціально-економічних досліджень, 2012 рік, випуск 2 (45) . – с.3-5
34. Сардак О.В. Формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом підприємств[Електронний ресурс] / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.8. - С. 387-392. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2012_22
35. ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/>
36. Управління та адміністрування, м. Харків URL: <http://surl.li/gqtdp> (дата звернення 05.01.2023)
37. Хоменко В.М, Харченко О.В, Герасимова В.В. та ін./ Маркетинг персоналу в умовах глобалізації: монографія - Київ: Видавничий дім "Слово", 2018.
38. Шашина М.В., Тульчинський Р.В., Федотов О.Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. Агросвіт. 2019. № 3. С. 48–52.
39. Шевчук О.В, Швець М.І, Мартиненко Н.В та ін./Розвиток людських ресурсів в умовах конкурентоспроможності підприємств: монографія - Київ: Видавництво "Центр учбової літератури", 2020.

40. Шкурко, О.І. Маркетинг персоналу як основа формування маркетингової стратегії підприємства: економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2018. 124-130 с.
41. Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
42. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson.
43. Oswald, N. and Marquardt, L. Employer branding – hit or miss? available at: www.interbrand.com/Libraries/Articles/Interbrand-EmployerBranding-EN.sflb.ashx (access March 21, 2014)
44. Shrivanthi, B. (2014), HR Branding, MBA Jobs, available at: www.coolavenues.com/know/hr/sumanth_1.php (access March 21, 2014).



ДОДАТКИ

Види маркетингу персоналу підприємства

Класифікаційні ознаки	Види маркетингу персоналу	Характеристика
1	2	3
1. У залежності від рівня формування	1.1 Стратегічний	Передбачає вирішення стратегічних завдань пов'язаних з визначенням потреби у персоналі. Дослідженням ринку праці визначенням цільових груп робочої сили позиціонуванням на ринку праці.
	1.2. Оперативний	Пов'язаний із поточним впровадженням планів заходів для сформованих цільових груп здійсненням поточного контролю за їх виконанням.
2. У залежності від місця розповсюдження (поля діяльності)	2.1 Зовнішній	Передбачає зовнішнє профілювання підприємства передачу потенційним кандидатам на вакансію позитивної налагодженості щодо підприємства забезпечення його професійно придатними працівниками.
	2.2. Внутрішній	Сфокусований на працівниках вже зайнятих у підприємстві і передбачає прийняття до уваги і формування найбільш важливих факторів його привабливості як місця роботи.
3. У залежності від ступеня комплексності підходу	3.1. Маркетинг персоналу тіх	Передбачає використання сукупності засобів впливу на споживачів цільового ринку з метою викликати у них бажану відповідну реакцію. В залежності від задіяних маркетингових засобів можливі різні моделі маркетингу персонал – тіх.
	3.2. Цільовий маркетинг персоналу	Фокусується на визначеній цільовій групі працівників іноземний контингент, що залучається на вітчизняне підприємство.
4. У залежності від рівня економічних суб'єктів ринку праці	4.1. На загальнодержавному рівні	Передбачає здійснення ранньої діагностики з метою попередження майбутніх структурних дисбалансів у сфері зайнятості в масштабах країни.
	4.2. На загально-регіональному рівні	Призначений для підтримки відповідності між попитом і пропозицією робочої сили в конкретних умовах на конкретній території.

Продовження додатку А

	4.3. На рівні підприємства	Передбачає регулювання попиту і пропозиції робочої сили всередині підприємства залучення працівників, що відповідають вимогам виробництва.
	4.4. На рівні робітника	Призначений для самореалізації особистості коли людина в умовах конкуренції повинна визначити своє положення у суспільстві за рахунок максимальної мобілізації енергії та ініціативи природних дарувань надбаних знань умінь і активної життєвої позиції.
5. У залежності від ситуації, стану попиту, що склалася на ринку праці	5.1. Конверсійний персонал-маркетинг (негативний попит)	Передбачає проведення комплексу заходів на ринку праці виявлення причини негативного відношення споживачів до певної здібності до праці розробка програми щодо подолання негативного попиту і зміни переваг і думок споживачів формування іміджу професії.
	5.2. Стимулюючий персонал-маркетинг (попит відсутній)	Спрямований на пошук способів ув'язки притаманних даній здібності до праці вигод з потребами споживача шляхом створення нових можливостей задоволення потреб споживачів розкриття вигідних умов застосування даної робочої сили створення заохочувальних умов її споживання.
	5.3. Розвиваючий персонал-маркетинг (прихований попит)	Передбачає виявлення оцінку тенденцій розвитку потенційного попиту на робочу силу і визначення способів його задоволення.
	5.4. Ремаркетинг персоналу (зниження попиту)	Пов'язаний з підвищенням якості професійної підготовки працівників певного профілю і кваліфікації передбачає комплекс заходів спрямованих на підвищення їх кваліфікації.
	5.5. Синхромаркетинг персоналу (попит, що коливається)	Спрямований на знаходження робочих місць попит на які не співпадає за часом з попитом на задоволення потреб цільових споживачів.
	5.6. Підтримуючий персонал-маркетинг (повний попит)	Спрямований на постійне збереження обсягів попиту на певну робочу силу і передбачає постійне слідкування за її якістю і вимір споживчої задоволеності.

Продовження додатку А

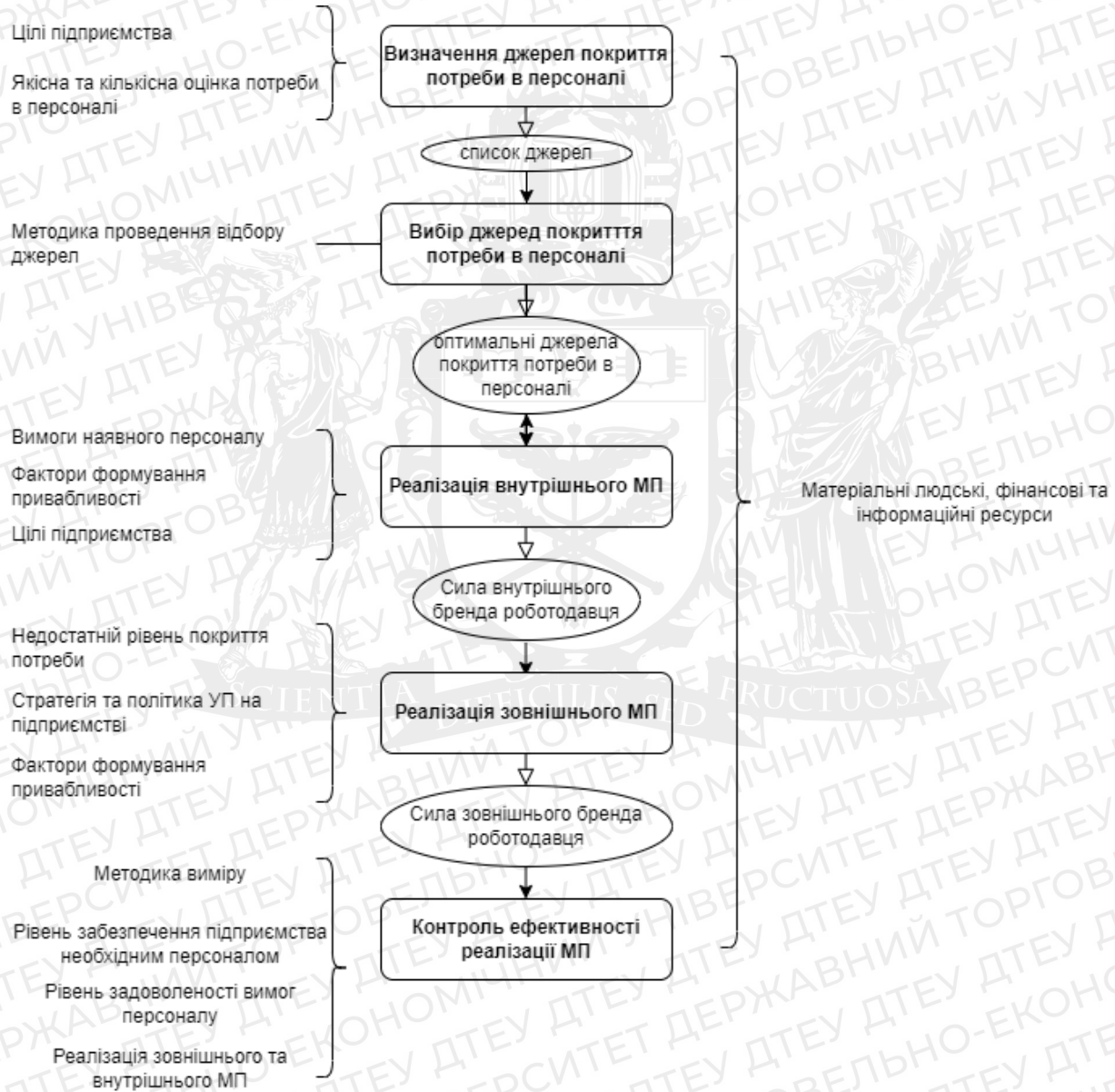
	5.7.Демаркетинг персоналу (надмірний попит)	Спрямований на тимчасове або постійне зниження попиту на робочу силу, означає не ліквідацію попиту, а зниження його рівня.
	5.8.Контрмаркетинг персоналу (іраціональний попит)	Спрямований на обмеження і переорієнтацію споживчого попиту на робочу силу шляхом пропозиції раціональних альтернатив.
6.У залежності від цілей обміну	6.1.Комерційний	Охоплює сфери управлінської діяльності підприємств, що надають послуги з підбору персоналу і отримують на цій основі прибуток.
	6.2.Некомерційний	Пов'язаний із задоволенням потреб підприємства або працівника на безкорисній основі.
7.У залежності від об'єкту	7.1.Маркетинг персоналу підприємства	Узгоджене задоволення потреб підприємства і працівників створення і підтримка сприятливого іміджу підприємства як роботодавця або зміна його позиції по відношенню до інших підприємств.
	7.2.Маркетинг персоналу окремої особистості	Діяльність, що здійснюється для створення підтримки чи зміни позиції або поведінки цільових груп у відношенні до окремих осіб.
	7.3.Соціальний персонал-маркетинг	Передбачає діяльність з розробки впровадження і контролю за виконанням соціальних програм щодо забезпечення підприємства персоналом.
8.У залежності від рівня здійснення маркетингової діяльності	8.1. Мікромаркетинг	Пов'язаний з діяльністю на рівні підприємства за допомогою використання елементів маркетингу-мікс.
	8.2.Макромаркетинг	Здійснюється на рівні різних асоціацій, концернів, консорціумів, галузей.
9.У залежності від інструментів маркетингової діяльності	9.1.Активний	Пов'язаний із активним формуванням попиту на робочу силу, робочі місця і цілеспрямованим впливом на внутрішніх і зовнішніх споживачів
	9.2.Пасивний	Спрямований на пристосування до існуючого попиту за допомогою наявних у підприємства засобів)

Продовження додатку А

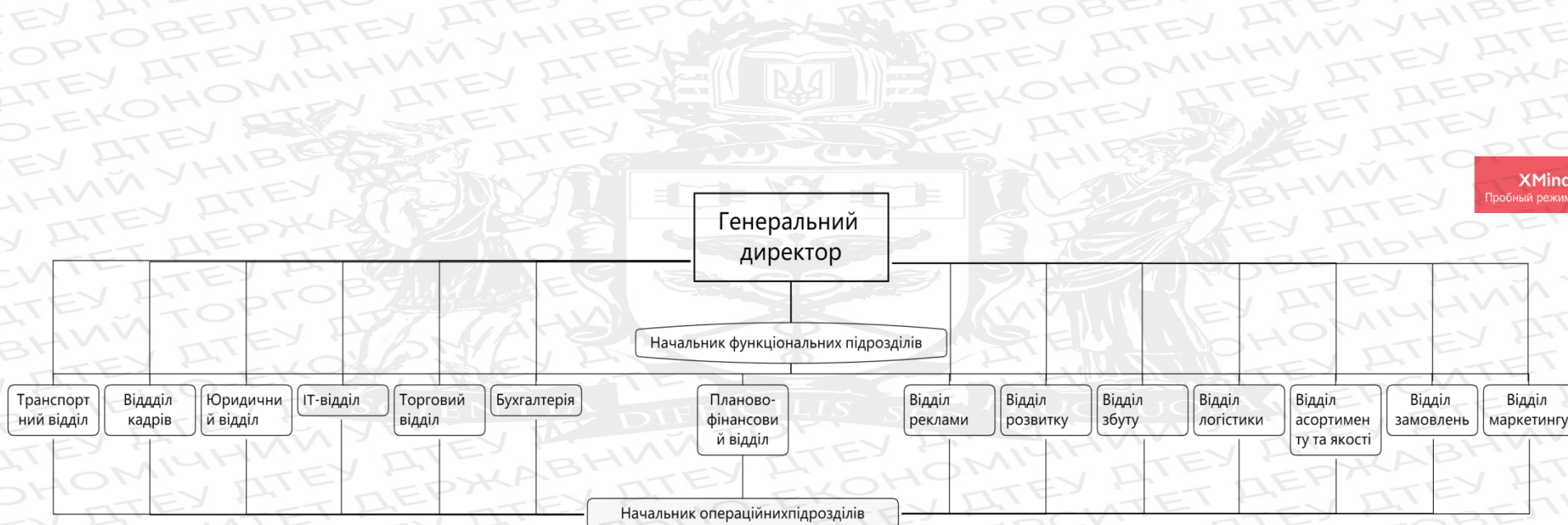
10. У залежності від результату маркетингової діяльності	10.1. Маркетинг персоналу відносин	Пов'язаний із формуванням за допомогою маркетингових інструментів тих кадрових відносин, які дозволять створити найбільш оптимальні і сприятливі умови для повсякденної роботи персоналу з виконання завдань підприємства.
	10.2. Маркетинг персоналу поведінки	Пов'язаний із формуванням за допомогою маркетингових інструментів такої організаційної поведінки, яка найкраще сприятиме досягненню цілей підприємства.
	10.3. Іміджевий маркетинг персоналу	Пов'язаний із формуванням за допомогою маркетингових інструментів сприятливого і бажаного для підприємства іміджу на внутрішньому і зовнішньому ринках праці.
	10.4. Маркетинг персоналу бренду	Пов'язаний із формуванням за допомогою маркетингових інструментів ефективного і сильного бренду підприємства як роботодавця.

Джерело: складене на основі [35]

Механізм управління маркетингом персоналу (МП)



Джерело: складене автором на основі [21]



Додаток Г

Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)

Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	32720	12543
первісна вартість	1001	73004	44846
накопичена амортизація	1002	40284	32303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3692156	1869460
Основні засоби	1010	15231712	12304648
первісна вартість	1011	21335058	17210534
знос	1012	6103346	4905886
інші фінансові інвестиції	1035	3129633	1755267
Відстрочені податкові активи	1045	23116	68629
I.Всього необоротних активів	1095	22109337	16010547
Запаси	1100	15389033	13885925
Виробничі запаси	1101	1545117	1918783
Незавершене виробництво	1102	43118	61279
Готова продукція	1103	302488	116654
Товари	1104	13498310	11789209
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2182479	1467824
з бюджетом	1135	1	0
з нарахованих доходів	1140	12	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Гроші та їх еквіваленти	1165	642802	921054
Готівка	1166	45989	37346
Рахунки в банках	1167	211115	11094
Витрати майбутніх періодів	1170	5399	7322
Інші оборотні активи	1190	336837	217473
II.Всього оборотних активів	1195	22416054	20881053
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
БАЛАНС	1300	44525391	36891621

Продовження додатку Г

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)

Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17688086	14542267
I.Всього власного капіталу	1495	17846696	14700877
Довгострокові кредити банків	1510	4142910	2008688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312170	256738
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	4455080	2265426
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767497	776000
товари, роботи, послуги	1615	16290054	14514081
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208
за розрахунками з учасниками	1640	73	0
Поточні забезпечення	1660	539038	509245
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	22223615	19925318
БАЛАНС	1900	44525391	36891621

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50382425	43979194
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35593670	30814751
Валовий: прибуток	2090	14788755	13164443
Інші операційні доходи	2120	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	872759	751814

Продовження додатку Г

Витрати на збут	2150	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	920408	254271
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5084784	4703248
Інші фінансові доходи	2220	211555	3851
Інші доходи	2240	554085	354733
Фінансові витрати	2250	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24516
Інші витрати	2270	1438592	363438
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4116186	4423784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	944982	821675
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3171204	3602109
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3171204	3602109

Операційні витрати

Назва показника	Код	2019	2020
Матеріальні затрати	2500	887 499	1 254 935
Витрати на оплату праці	2505	4 711 766	5 208 532
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 711 766	5 208 532
Амортизація	2515	1 096 995	1 667 998
Інші операційні витрати	2520	2 581 842	3 465 135
Разом	2550	10 230 264	12 653 267

Інші дані

Назва показника	Код	2019	2020
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

Додаток Д

Склад і структура персоналу гіпермаркету «Епіцентр К»

№	Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022-2020	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	(+/-)	%
1	Середньооблікова чисельність:	657	100,0	704	100,0	810	100,00	153	23,23
2	По професійним групам:				-		-		
	Керівники	7	1,1	9	1,3	12	1,48	5	71,43
	Фахівці	198	30,1	253	35,9	285	35,20	87	43,94
	Виробничий персонал	452	68,8	442	62,8	513	63,32	61	13,41
3	Стать:				-		-		
	Чоловіки	493	75,0	534	75,9	489	60,40	-4	-0,81
	Жінки	164	25,0	170	24,1	321	39,60	157	95,49
4	Рівень освіти:				-		-		
	Вища освіта	336	51,1	352	50,0	377	46,57	41	12,20
	Середня освіта	223	33,9	243	34,5	282	34,83	59	26,46
	Початкова професійна освіта	98	14,9	109	15,5	151	18,60	53	53,67
5	Вікові групи:				-		-		
	Категорія від 20 до 29 років	152	23,1	178	25,3	205	25,32	53	34,87
	Категорія від 30 до 39 років	310	47,2	320	45,5	356	43,97	46	14,84
	Категорія від 40 до 49 років	145	22,1	157	22,3	173	21,37	28	19,31
	Категорія від 50 до 60 років	50	7,6	49	7,0	76	9,34	26	51,20
6	Кваліфікований рівень:				-		-		
	Висококваліфіковані	167	25,4	197	28,0	214	26,43	47	28,14
	Кваліфіковані	287	43,7	290	41,2	312	38,54	25	8,71
	Малокваліфіковані	188	28,6	206	29,3	277	34,17	89	47,13
	Некваліфіковані	15	2,3	11	1,6	7	0,86	-8	-53,33
7	Стаж роботи				-		-		
	До 1 року	235	35,8	276	39,2	320	39,48	85	36,00
	1-5 років	294	44,7	317	45,0	365	45,08	71	24,15
	5-10 років	114	17,4	96	13,6	114	14,08	0	0,00
	Більше 10 років	14	2,1	15	2,1	11	1,36	-3	-21,43

Додаток Е

Цілі маркетингу персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Цілі маркетингу персоналу	Сутність	Методи	Для чого реалізовувати
Привернення та залучення талановитих кандидатів	Рекламування вакансій та пропозицій компанії для залучення якісних кандидатів	Розміщення оголошень про вакансії на сайтах роботодавців, соціальних мережах, проведення кар'єрних ярмарків, участь у проєктах для підтримки талановитої молоді	Для забезпечення наявності необхідних спеціалістів для розвитку компанії
Створення позитивного іміджу компанії на ринку праці	Пропагування позитивних аспектів роботи в компанії для привернення якісних кандидатів та підвищення задоволеності працівників	Опублікування статей та інтерв'ю з керівниками компанії, розміщення відеооглядів робочого місця, проведення екскурсій для потенційних працівників	Для залучення та збереження талановитих працівників та формування позитивного іміджу компанії
Розвиток корпоративної культури та зміцнення командного духу	Формування сприятливого робочого середовища та стимулювання творчості працівників	Проведення корпоративних заходів та тренінгів, надання можливостей для саморозвитку працівників, налагодження зв'язків між колегами	Для зміцнення команди та забезпечення розвитку корпоративної культури компанії
Підвищення свідомості про бренд роботодавця	Розповсюдження інформації про компанію та її переваги в якості місця роботи серед потенційних працівників	Оголошення в ЗМІ, соціальних мережах, партнерство з вузами та організаціями, участь у виставках та конференціях	Залучення більш широкої аудиторії, залучення талановитих працівників, збільшення популярності компанії
Підвищення задоволеності та збереження працівників	Забезпечення комфортних умов роботи, збереження досвіду та талановитих працівників	Програми підвищення кваліфікації, соціальні програми, визнання та нагороди, сприяння розвитку кар'єри	Підвищення рівня задоволеності та мотивації працівників, зменшення витрат на заміну втрачених працівників
Залучення молодих талантів	Залучення молодих талановитих працівників та розвиток їх потенціалу	Стажування, програми розвитку молодих кадрів, співпраця з вузами та студентськими організаціями	Забезпечення потреб компанії у талановитих молодих працівниках, конкурентоспроможність компанії

Додаток Ж

Цільові позиції ТОВ «Епіцентр К»

№	Вакансія	Категорія працівників	Опис роботи	Основні вимоги до кандидатів
1	Слюсар з ремонту вантажних автомобілів (Volvo, Mercedes-Benz)	Виробничий персонал	Виконання ремонтних робіт на вантажних автомобілях марок Volvo та Mercedes-Benz	Досвід роботи на аналогічній посаді, знання технічних характеристик автомобілів, вміння читати технічну документацію, володіння необхідним інструментарієм
2	Прибиральник(ця) службових приміщень		Прибирання офісних, комерційних або промислових приміщень	Досвід роботи на аналогічній посаді, знання основних засобів прибирання, відповідальність, уважність до деталей
3	Працівник(и) залу кафе, офіціант		Обслуговування відвідувачів кафе, ресторанів та інших закладів громадського харчування	Досвід роботи на аналогічній посаді, відмінні комунікативні навички, знання мови офіційного спілкування, уважність до деталей
4	Водій самоскиду		Перевезення вантажів на самоскиді	Категорія водійського посвідчення, досвід роботи на аналогічній посаді, знання правил техніки безпеки на дорозі
5	Продавець непродовольчих товарів відділу «Покриття для підлоги, плитка»		Продаж непродовольчих товарів, зокрема покриття для підлоги та плитку, консультації клієнтів, оформлення замовлень	Досвід роботи на подібній посаді; знання асортименту та характеристик продукції; комунікабельність, вміння працювати з клієнтами; бажання вчитися та розвиватися
6	Касир торговельного залу		Обслуговування покупців, прийом та обробка грошових коштів, контроль за товаром та касовим апаратом	Уважність, точність та швидкість реакції; комунікабельність, вміння працювати з клієнтами; бажання вчитися та розвиватися
7	Охоронник		Контроль доступу на об'єкт, охорона майна та безпеки персоналу, реагування на надзвичайні ситуації	Наявність дозволу на роботу охоронцем; фізична витривалість, здатність до ведення бойових дій; відповідальність, уважність та організованість

Продовження додатку Ж

8	Вантажник		Розміщення товарів на складі, комплектація замовлень, приймання та відправка товарів, контроль якості та кількості	Фізична витривалість, здатність до роботи з вантажами; організованість, відповідальність
9	Категорійний менеджер (сантехніка, опалення)	Фахівці	Управління асортиментом товарів у категорії "сантехніка, опалення", розробка та реалізація маркетингових стратегій	Досвід роботи на аналогічній посаді, знання ринку сантехніки та опалення, відмінні аналітичні навички, комунікативність
10	Менеджер категорійний онлайн (садовий інвентар, гарден)		Відповідальність за розвиток та підтримку асортименту садового інвентару та інших товарів для городу та дачі	Досвід роботи на аналогічній посаді, знання сфери продажу садового інвентарю, висока комунікабельність, відмінні аналітичні навички
11	Менеджер категорійний онлайн (ванна кімната)		Організація продажу та розвитку асортименту товарів для ванної кімнати	Досвід роботи на аналогічній посаді, знання ринку сантехніки, комунікабельність, орієнтованість на клієнта, відмінні аналітичні навички
12	Менеджер категорійний онлайн (меблі)		Відповідальність за розвиток та продаж меблів у різних цінових сегментах	Досвід роботи на аналогічній посаді, знання ринку меблів, вміння проводити аналіз, комунікабельність, орієнтованість на клієнта
13	Менеджер категорійний онлайн (все для малюків)		Розвиток та організація продажів товарів для дітей в різних вікових категоріях	Досвід роботи на аналогічній посаді, знання ринку товарів для дітей, вміння проводити аналіз, комунікабельність, орієнтованість на клієнта
14	Менеджер категорійний онлайн (водопровідні та інженерні системи)		Відповідальність за розвиток та продаж водопровідних та інженерних систем	Досвід роботи на аналогічній посаді, технічна освіта, знання ринку водопровідних та інженерних систем, комунікабельність, відмінні аналітичні навички
15	Категорійний менеджер (текстиль)		Відповідальність за розвиток та продаж текстильних товарів	Досвід роботи на аналогічній посаді, знання ринку текстилю, вміння проводити аналіз, комунікабельність, орієнтованість на клієнта

Додаток 3

Джерела покриття потреб персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Назва джерела покриття потреб в персоналі	Аудиторія	Опис	Джерела	Відсоток від усього персоналу
Внутрішні резерви	Співробітники підприємства	Перепідготовка, підвищення кваліфікації та переведення співробітників з інших підрозділів на вакансії, що відкриваються.		24
Рекомендації	Співробітники підприємства	Залучення нових працівників за рекомендаціями поточних співробітників.		6
Участь у кар'єрних ярмарках та виставках праці	Потенційні співробітники	Представлення вакансій та привертання уваги кваліфікованих спеціалістів.	«Ярмарок кар'єри» «Освіта і кар'єра» «Інженерний ярмарок кар'єри» «Career week»	13
Рекламні компанії		Розміщення вакансій в засобах масової інформації, на сайтах з пошуку роботи та соціальних мережах.	Розсилки: telegram Розміщення реклами на сайтах пошуку роботи: work.ua; robota.ua; jooble.org; indeed.com; olx.ua та ін.	14
Робочі агентства		Укладання угод з агентствами з працевлаштування, які забезпечують пошук та відбір персоналу за певними вимогами підприємства.	"Агенція Професіоналів", "HR Boutique", "Gates Ukraine" та "HRD"	18

Продовження додатку 3

Освітні заклади	Співпраця з університетами та іншими освітніми закладами з метою залучення випускників на роботу.	Державний торговельно-економічний університет Національний університет водного господарства та природокористування державного навчального закладу «Центр професійної освіти інформаційних технологій, поліграфії та дизайну м. Києва» Львівський кооперативно фаховий коледж економіки і права Київське вище професійне училище будівництва і дизайну Львівський торговельно-економічного університету Київський національний університет будівництва і архітектури	10
Інтернет-платформи з пошуку роботи	Використання спеціалізованих онлайн-платформ для пошуку та відбору кандидатів на вакансії.	rabota.ua, work.ua, hh.ua; jooble.org; indeed.com; olx.ua та ін.	15

Додаток К

SWOT аналіз основних внутрішніх ресурсів та здібностей ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Велика кількість працівників і широкий штат спеціалістів з різних галузей дозволяє компанії впроваджувати нові ідеї та проекти. – Використання передових технологій допомагає оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. – Розвинена інфраструктура, включаючи сучасні магазини та обладнання, сприяє привабливості компанії для клієнтів та працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> – Незважаючи на значну кількість працівників, компанія може потребувати додаткових зусиль для залучення талановитих та досвідчених працівників з ринку праці. – Недостатня прозорість у системі оцінки працівників може призвести до невдоволеності працівників та зменшення мотивації.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Можливість розширення бізнесу та входу на нові ринки може призвести до збільшення потреб у працівниках та зростання попиту на спеціалістів з різних галузей. – Використання інноваційних маркетингових стратегій, таких як використання соціальних мереж, може допомогти компанії залучити талановитих та молодих працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція на ринку роздрібної торгівлі може призвести до зменшення попиту на працівників та зменшення прибутків компанії. – Недостатня фінансова підтримка може обмежувати зможу компанії залучати талановитих працівників та розвивати бізнес.

Додаток Л

Інвестиційні витрати на модернізацію системи оцінки персоналу

ТОВ «Епіцентр-К»

Захід	Опис та розрахунок витрат, грн.	Підсумкова сума, грн.
Призначення проектної групи	Оплата часу керівнику: 215 грн. / год. * 6 год. = 2580 грн	1290
Розрахунок оплати учасникам проектної групи	Доплата бухгалтеру: 215 грн. / год. * 6 год. = 1290 грн.	1290
Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 6 год. = 1290 грн.	1290
Аналіз довкілля	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 10 год. = 2500 грн.	2150
Проведення кадрового аудиту	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 10 год. = 2150 грн.	2150
Поведінка підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 4 год. = 860 грн.	860
Аналіз механізму оцінки робітників підприємства	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 8 год. = 1720 грн.	1720
Проведення анкетування робочого персоналу на предмет задоволеності працею та методами її оцінки	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 16 год. = 3440 грн. Витрати на друк бланків анкет для опитування 798 осіб: 2,00 грн. / шт. * 798 чол. = 1596 грн.	5036
Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 10 год. = 2150 грн.	2150
Постановка завдань на майбутній проект формування дерева цілей	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 8 год. = 1720 грн.	1720
Розробка бюджету проекту	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 12 год. = 2580 грн.	2580
Розробка нового механізму оцінки персоналу	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 20 год. = 4300 грн.	4300

Продовження додатку Л

Інвестиційні витрати на модернізацію системи оцінки персоналу

ТОВ «Епіцентр-К»

Визначення основних напрямів вдосконалення механізму оцінки робітників	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 10 год. = 2150 грн.	2150
Розробка кейсів	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 20 год. = 4300 грн.	4300
Створення анкет опитувань та тестів для оцінки персоналу	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 40 год. = 8600 грн.	8600
Створення блоку на навчальній платформі (централізованої бази даних оцінок персоналу)	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 16 год. = 3440 грн.	3440
Розміщення усіх анкет та опитувань відповідно до категорій працівників (технічні налаштування)	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 20 год. = 4300 грн.	4300
Внесення змін до положення про оцінку співробітників	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 20 год. = 4300 грн.	4300
Зворотній зв'язок зі співробітниками	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 8 год. = 1720 грн.	1720
Всього		55346
<i>Автоматизація</i>		<i>16340</i>
<i>Оцінка</i>		<i>39006</i>

Продовження додатку Л

**Інвестиційні витрати на розробку онлайн-курсів категорійного менеджменту
для ТОВ «Епіцентр-К»**

Захід	Опис та розрахунок витрат, грн.	Підсумкова сума, грн.
Призначення проектної групи	Оплата часу керівнику: 215 грн. / год. * 6 год. = 1290 грн	1290
Розрахунок оплати учасникам проектних груп	Доплата бухгалтеру: 215 грн. / год. * 6 год. = 1290 грн.	1290
Постановка завдань на майбутній проект, формування дерева цілей	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 8 год. = 1720 грн.	1720
Розробка бюджету проекту	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 12 год. = 2580 грн.	2580
Розробка програми курсу категорійного менеджменту	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 16 год. = 3440 грн	3440
Розробка завдань та навчальних матеріалів для курсу	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 248 год. = 20640 грн	53320
Розміщення та дизайн матеріалу на навчальній платформі	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 40 год. = 8600 грн	8600
Розробка маркетингових заходів щодо реклами курсів на зовнішній та внутрішній ринок праці	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 64 год. = 13760 грн	13760
Створення механізму залучення цільової аудиторії	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 36 год. = 7740 грн	7740
Зворотній зв'язок з учасниками онлайн навчання	Оплата часу учасникам проекту: 215 грн. / год. * 100 год. = 21500 грн.	21500
Всього		115240