

Державний торговельно – економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Збалансування методів розвитку колективу на підприємстві»

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

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

Ганушевич
Вікторії Василівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно – економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри Бай С.І.

« » 20 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Ганушевич Вікторії Василівні

(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Збалансування методів розвитку колективу на підприємстві»

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

Затверджена наказом ректора від « » №

2. Строк здачі студентом закінченої роботи

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до розвитку колективу на підприємстві, аналізі різноманітних методів та практик, що використовуються в організаціях для підвищення професійних навичок, мотивації та сприятливого робочого середовища, а також вивченні переваг

та обмежень різних методів розвитку колективу. На підставі здійсненого аналізу розробити збалансовану стратегію розвитку колективу на підприємстві. Визначити оптимальне поєднання різних методів, що дозволить досягти максимальної ефективності та стимулювати розвиток співробітників. Визначити практичні кроки та рекомендації для впровадження збалансованої стратегії розвитку колективу на підприємстві. Запропонувати методи оцінки та відстеження результатів розвитку колективу для забезпечення сталого прогресу та адаптації до змін.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти методів розвитку колективу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

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

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 ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Профіль підприємства

2.2 Характеристика методів розвитку колективу на підприємстві

2.3 Оцінка ефективності розвитку колективу підприємства .

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ НА ЗАСАДАХ ЇХ ЗБАЛАНСУВАННЯ

3.1 Розробка програми збалансування методів розвитку колективу на підприємстві

3.2 Прогнозна оцінка забезпечення розвитку колективу підприємства

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.	Гаранти освітніх програм (ОП), студенти
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	Керівники практики від ЗВО, студенти
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти

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

7. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, ініціали, прізвище)

_____ (підпис, ініціали, прізвище)

9. Гарант освітньої програми

_____ (підпис, ініціали, прізвище)

10. Завдання прийняв до виконання студент _____

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи



Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(підпис, ініціали, прізвище, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис, ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали, прізвище)



РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Збалансування методів розвитку колективу на підприємстві»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 36 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 13 таблиць, 7 рисунків та 2 формули. Список використаних джерел містить 19 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 4 сторінках.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до розвитку колективу на підприємстві, аналізі різноманітних методів та практик, що використовуються в організаціях для підвищення професійних навичок, мотивації та сприятливого робочого середовища, а також вивченні переваг та обмежень різних методів розвитку колективу. На підставі здійсненого аналізу розробити збалансовану стратегію розвитку колективу на підприємстві. Визначити оптимальне поєднання різних методів, що дозволить досягти максимальної ефективності та стимулювати розвиток співробітників. Визначити практичні кроки та рекомендації для впровадження збалансованої стратегії розвитку колективу на підприємстві. Запропонувати методи оцінки та відстеження результатів розвитку колективу для забезпечення сталого прогресу та адаптації до змін.

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

- наведено теоретичні та методичні підходи до сутності, різновидів та складових методів розвитку колективу на підприємстві;
- досліджено існуючі методи розвитку колективу на підприємстві та оцінено їх ефективність;
- розроблено збалансовану систему методів розвитку колективу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти методів розвитку колективу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

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

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Збалансування методів розвитку колективу на підприємстві»

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

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню методів розвитку колективу на підприємстві торгівлі. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи методів розвитку колективу на торговельному підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства та його персоналу протягом 2020 – 2022 років з метою розробки програми методів розвитку колективу на підприємстві, оцінено ефективність запровадження змін у системі методів розвитку колективу на торговельному підприємстві.

Ключові слова: колектив, методи розвитку колективу, соціальні методи, професійні методи, особистісні методи, персонал, трудовий колектив.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Balancing team development methods at the enterprise»

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

Final qualifying paper is devoted to the study of methods of team development at a trade enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the system of team development methods at a trade enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise and its personnel during 2020-2022 were studied in order to develop a program of team development methods at the enterprise, and the effectiveness of introducing changes in the system of team development methods at the trading enterprise was evaluated.

Keywords: team, methods of team development, social methods, professional methods, personal methods, staff, labor team.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	12
2.1 Профіль підприємства	12
2.2 Характеристика методів розвитку колективу на підприємстві.....	18
2.3 Оцінка ефективності розвитку колективу підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ НА ЗАСАДАХ ЇХ ЗБАЛАНСУВАННЯ.....	31
3.1 Розробка програми збалансування методів розвитку колективу на підприємстві.....	31
3.2 Прогнозна оцінка забезпечення розвитку колективу підприємства.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Досягнення збалансованої системи методів розвитку колективу на підприємстві вимагає вивчення та впровадження ефективних підходів, які адаптовані до відображення сучасних тенденцій ринку праці, соціальних та економічних факторів та потенційних переваг для конкуренції. Наше дослідження дасть безцінне розуміння для «Епіцентру К», а також для розробки та впровадження збалансованої системи методів розвитку колективу, яка задовольнятиме як потреби персоналу, так і загальну стратегію розвитку компанії.

Рівень дослідженості теми. Проблематика формування та розробки методів розвитку колективу на підприємстві є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, до яких можна віднести: Віктора Воронкова, який у своїх дослідженнях зосереджувався на питаннях формування ефективної команди, підвищення мотивації працівників та підтримки психологічної клімату в колективі; Ірину Супрун, що досліджує методи формування та розвитку ефективних робочих груп, командної роботи та лідерства; Олександра Леонтьєва, який працює у галузі організаційної психології та управління персоналом та досліджує вплив організаційної культури, мотивації та розвитку комунікацій на ефективність роботи колективу. До зарубіжних науковців можна віднести Такмана Б., Бельбіна М. та Кеттлер К, у працях яких розкрито питання формування методів розвитку колективу. Однак, подальшого вивчення потребують питання, які стосуються обґрунтування

цих методів та заходів розвитку колективу на підприємстві в сучасних економічних умовах.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до розвитку колективу на підприємстві, аналізі різноманітних методів та практик, що використовуються в організаціях для підвищення професійних навичок, мотивації та сприятливого робочого середовища, а також вивченні переваг та обмежень різних методів розвитку колективу. На підставі здійсненого аналізу розробити збалансовану стратегію розвитку колективу на підприємстві. Визначити оптимальне поєднання різних методів, що дозволить досягти максимальної ефективності та стимулювати розвиток співробітників. Визначити практичні кроки та рекомендації для впровадження збалансованої стратегії розвитку колективу на підприємстві. Запропонувати методи оцінки та відстеження результатів розвитку колективу для забезпечення сталого прогресу та адаптації до змін.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність методів розвитку колективу на підприємстві;
- визначити, які методи вже застосовує компанія;
- здійснити аналіз політики зайнятості персоналу ТОВ «Епіцентр К» ідентифікувати проблеми її розвитку колективу;
- здійснити аналіз наявних методів розвитку колективу на підприємстві;
- надати рекомендації щодо удосконалення системи методів розвитку колективу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти методів розвитку колективу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження. У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів діагностичного аналізу, оцінку та експерименту. Вони були використані у аналізі гнучкої політики зайнятості підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти метод екстраполяції, аналіз літератури, логічний аналіз, метод обробки та узагальнення даних, порівняльний аналіз, графічний метод, метод побудови аналітичних таблиць та інші методи.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі виконання роботи було використано сервіси фінансової звітності та статистики України, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. У процесі аналізу діяльності підприємства використані дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Епіцентр К».

Практичне значення проведення дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані для удосконалення системи методів розвитку колективу підприємства.

Елементи наукової роботи полягають у розробці заходів, рекомендацій щодо розвитку колективу підприємства на основі запропонованих напрямів вдосконалення.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 36 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 13 таблиць, 7 рисунків та 2 формули. Список використаних джерел містить 19

найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку країни Європи постали перед новою проблемою, а саме глобалізація економіки, яка призвела до ряду інших проблем економічного та соціального характеру. Падіння рівня конкурентоспроможності економік країн Європи – один із ключових факторів, який вплинув на збільшення уваги щодо питання людського капіталу та мобільності людських ресурсів. Адже за сучасних умов успішність організацій, що задіяні в різних галузях економіки, залежить саме від людського капіталу організації, тобто рівня професійної підготовки та рівня розвитку трудового колективу.

Розвиток колективу на підприємстві є досить важливим чинником, адже завдяки ньому досягається соціальна та економічна ефективність. Соціальна та економічна ефективність містять в собі ряд показників, зміна яких впливає на успішність підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях (табл.1).

Таблиця 1.1

Показники економічної та соціальної ефективності

Економічна ефективність	Соціальна ефективність
Зростання продуктивності праці	Вдосконалення соціальної структури трудового колективу
Підвищення якості продукції	Підвищення соціального статусу та культурного рівня членів колективу
Зменшення собівартості продукції	Зростання добробуту членів колективу
Підвищення рентабельності виробництва	Зростання прихильності працівників до підприємства

Джерело: складено автором

Поняттю «розвиток колективу на підприємстві» надають соціальний характер, саме тому в багатьох джерелах інформації зустрічається поняття «соціальний розвиток колективу», яке має декілька трактувань.

Найпоширенішими трактуваннями є такі:

1. Соціальний розвиток колективу - це процес якісного удосконалення соціальної складової життєдіяльності персоналу, що забезпечується його власними зусиллями та діями керівництва підприємств, яке функціонує з дотриманням законодавства на принципах соціально-орієнтованого господарювання [1].

2. Соціальний розвиток колективу - це помітні перетворення, які тягнуть за собою кількісні та якісні зміни у сферах їх життєдіяльності, сприяють утвердженню колективізму й індивідуального особистісного самовираження членів колективу, підвищенню соціального статусу колективу і його членів, удосконаленню соціальної та професійної структур, збагаченню інституційної і професійної мотивації, формуванню системи цінностей [2].

3. Соціальний розвиток колективу — це процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці [3].

На мою думку друге тлумачення є найточнішим та найоб'ємнішим, оскільки охоплює три напрямки розвитку трудового колективу, а саме: соціальний, професійний та особистісний. Розглянемо кожен напрямок детальніше.

Соціальний розвиток колективу складається із ряду характеристик, що за умов дотримання та існування на підприємстві свідчать про прогресивний стан розвитку (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики прогресивного соціального розвитку колективу на підприємстві

Характеристики	Показники
Розвиток соціального партнерства; участь в управлінні підприємством; активна участь у суспільних заходах; підвищення відповідальності працівників за результати колективної праці	Зростання соціальної активності персоналу
Зростання продуктивності праці; розвиток наукової організації праці; зменшення втрат робочого часу, зростання якості і конкурентоспроможності послуг; удосконалення підготовки кадрів; зростання рівня технічної оснащеності	Зростання ефективності діяльності підприємства
Підвищення кваліфікації; зростання доходів; забезпечення гарантій зайнятості; зростання загальноосвітнього та культурного рівня; розширення кола та якості потреб, що задовольняються; соціальний захист	Зростання рівня матеріального добробуту персоналу

Джерело: [4]

Соціальний розвиток колективу здійснюється за допомогою трьох груп методів, а саме:

1. Соціологічні методи, до яких відносять: соціологічні дослідження, планування соціального характеру, управління конфліктами та вплив на мотивацію до роботи.
2. Соціально – психологічні методи, до яких відносять: соціально – психологічну діагностику, корекцію та консультування.
3. Соціально – економічні методи, що містять: оплату праці, участь працівників у купівлі цінних паперів, тобто участь у розподілі прибутку та планування.

Професійний розвиток колективу пов'язаний із професійним навчанням його членів протягом всієї трудової діяльності. В країнах ЄС

вважають, що професійний розвиток починається ще до можливості зайняти певну посаду, мається на увазі система освіти для молоді. Саме тому європейські країни взяли курс на розвиток саме «знанневої економіки», яка має назву «knowledge-based economy» і має забезпечувати економічне зростання та соціальну злагоду.

На теренах України свою думку щодо важливості професійної підготовки висловлювали Н. Ничкало, Н. Пазюра. та В. Радкевич. Саме вони наголошували, що професійна освіта уможливить підготовку майбутніх фахівців до самореалізації у професійній діяльності, всебічний розвиток особистості, індивідуальний підхід до суб'єктів навчальної діяльності та побудову індивідуальних траєкторій професійного розвитку [5].

Щодо професійної підготовки поза межами підприємств в Україні, то певні заходи застосовує Державна служба зайнятості. За 2021 – 2022 роки професійну підготовку отримали 12,5 та 7,1 тис. осіб відповідно.

Звертаючись до Держстату України, можемо відслідкувати динаміку витрат українських підприємств на професійну підготовку персоналу, але лише за 2018 – 2020 роки (рис.1.1).



Рис. 1.1. Витрати на професійну підготовку персоналу підприємств з розподілом на великі, середні та малі підприємства в 2018 – 2020 роках

Джерело: складено автором

Згідно даної діаграми можемо зробити висновок про зростання витрат на професійну підготовку персоналу з кожним роком.

Розвиток колективу підприємства у професійному напрямку може забезпечити позитивний вплив на збільшення обсягів та оновлення товарів, підвищення якості послуг, покращення фінансових результатів підприємства, а також зростання рівня конкурентоспроможності підприємства та людського капіталу на ринку.

Професійний розвиток членів колективу підприємства може здійснюватися двома методами:

1. Навчання на робочому місці (наставництво, інструктаж, ротація, стажування)
2. Навчання поза робочим місцем (курси, тренінги, література, ділові ігри, моделювання)

Останнім напрямом розвитку членів колективу підприємства є особистісний напрямок. Особистісний розвиток – це різнобічний процес набуття та вдосконалення фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей особистості в їх розмірності, злагодженому поєднанні й органічній єдності [6].

У сучасному світі клієнт будь – якого бізнесу звертає увагу не тільки на якість товару чи послуги, а також на якість обслуговування. Тому більшість підприємств та компаній наймаючи на роботу нового працівника, звертають увагу не тільки на його професійну підготовку, а й на психологічну готовність до задоволення потреб клієнта.

Така психологічна готовність забезпечується за рахунок розвитку емоційного інтелекту. Деніел Гоулман – автор книжки «Емоційний інтелект у бізнесі» проводив своє дослідження з даного питання. Результати дослідження показали, що серед 181 досліджуваної моделі, 67% якостей, що мали визначати успішних працівників були емоційними.

В країнах Європи дане поняття називають EQ, тобто емоційний інтелект і саме на ньому зосереджують свою увагу під час співбесід.

Підприємство, як певна система не може прямо впливати на особистісний розвиток кожного члена трудового колективу. Здебільшого особистісний розвиток відбувається під впливом внутрішньої мотивації людини.

Єдине, що може зробити підприємство, це відслідковувати особистісний розвиток за допомогою різних методів, таких як: бесіда, опитування, експертна оцінка, метод контент – аналізу, проєктивні методи, поведінкові тести та тести – опитувальники.

Оскільки розвиток колективу на підприємстві містить комплексний характер, то для його ефективності варто розробити систему методів розвитку.

З'ясувавши, що колектив може розвиватися у трьох напрямках, що містять в собі велику кількість методів, варто приділити увагу їх збалансуванню.

Перед розробкою системи методів, слід провести ряд досліджень, які спрямовані на визначення стану розвитку колективу на підприємстві. Для цього необхідно створити службу соціального розвитку, до складу якої можуть увійти економісти, психологи, соціологи та юристи, головним завданням яких буде проведення регулярних психологічних, соціологічних та економічних досліджень. Дані дослідження будуть спрямовані на розробку й впровадження заходів та системи методів щодо створення сприятливих соціально – психологічних умов для підвищення міри задоволеності матеріальних та духовних потреб працівників, а також зростання продуктивності праці та ефективності виробництва [7].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Профіль підприємства

Профіль підприємства – це тип визначення, який узагальнює важливі характеристики компанії та допомагає визначити сфери для вдосконалення. Профіль підприємства є професійним введенням бізнесу і спрямований на інформування аудиторії про її продукти та послуги [8].

ТОВ «Епіцентр К» – є одним з найбільших роздрібних мереж будівельних та господарських товарів в Україні. Компанія спеціалізується на продажі будівельних матеріалів, інструментів, побутової техніки, меблів, товарів для саду та господарства, електротехніки та багатьох інших товарів для будівництва та побуту.

Стратегія торгівельної мережі – бути лідером на ринку роздрібною торгівлі формату «від і до» в Україні. Розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста в Україні, представлення широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів [9].

Перший гіпермаркет ТОВ «Епіцентр К» був відкритий 6 грудня 2003 подружжям Герег. На сьогодні ТОВ «Епіцентр К» налічує 78 торгівельних центрів по всій Україні та здійснює свою діяльність у форматі «shop – in – shop», тобто в самому торговельному центрі існують й інші підрозділи, такі як: галереї «Деко», «Intersport», «EPIC» та багато інших, для забезпечення більшості потреб клієнтів.

Також варто зазначити, що компанія має низку своїх власних проектів та бізнесів. Наприклад, завод керамічної плитки та карпатська

кераміка, деревообробний завод «Осмолода», логістичний центр «Калинівка» та агрохолдинг «Епіцентр Агро».

Перейдемо до соціальної відповідальності бізнесу. ТОВ «Епіцентр К» приділяє значну увагу до ведення благодійної діяльності, а саме розвиткові та популяризації спорту, допомоги дітям та екополітиці.

Для забезпечення розвитку спортивної нації компанія відкрила спортивний клуб «Епіцентр Спорт». Також ТОВ «Епіцентр К» є першим національним спонсором Euro 2012, Euro 2020 та титульним спонсором національної збірної України з футболу. За програми «Епіцентр дітям» було створено соціально – спортивну школу за підтримки футбольного клубу «Реал Мадрид» та вуличні академії, тобто спортивно – реабілітаційну базу вуличного футболу для «дітей вулиць».

Щодо екополітики, то компанія була однією з найперших, хто почав підтримку програми використання вторинної сировини, збір батарейок «Батарейки здавайтесь», а також програми «Тобіторба», яка була націлена на перехід від поліетиленових пакетів на екологічні тару й пакування.

За період війни ТОВ «Епіцентр К» постійно допомагає потерпілим та армії. Так, нещодавно компанія відкрила «Антистрес Хаб», де проводяться лекції психологів, передала медикам 40 реанімобілів та постійно допомагає дітям із дитячих будинків, які постраждали під час війни.

Для кращого опису профілю ТОВ «Епіцентр К», можемо здійснити аналіз техніко – економічних показників діяльності підприємства в період 2020 – 2022 р. (табл. 2.1., 2.2., 2.3).

Таблиця 2.1

**Динаміка техніко – економічних показників діяльності ТОВ
«Епіцентр К» в 2020 – 2022 роках**

Показник	Одиниці виміру	Роки			Відхилення			
					+-		%	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	тис. грн	17846696	15210329	14772625	-2636367	-437704	-14,77	-2,88
Чистий дохід від реалізації продукції(робіт, послуг)	тис. грн	50382425	57440000	63184000	7057575	5744000	14,00	10,00
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	35593670	12760569	18937487	-22833101	6176918	-64,15	48,41
Валовий прибуток	тис. грн	14788755	16475693	32595420	1686938	16119727	11,41	97,84
Чистий прибуток/ збиток	тис. грн	3171204	-2331562	1105985	-5502766	3437547	-173,52	-147,44
Дебіторська заборгованість	тис. грн	6041970	820352	1038294	-5221618	217942	-86,42	26,57
Кредиторська заборгованість	тис. грн	17539824	13558852	16471945	-3980972	2913093	-22,70	21,48

Джерело: складено автором на основі додатку А і [10]

Отже, проведемо аналіз кожного показника. В тенденції спостерігаємо зменшення власного капіталу, таке зменшення відбувається за рахунок збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості, адже власний капітал це показник, що залежить від зобов'язань та активів.

Збільшення чистого доходу від реалізації продуктів (робіт, послуг) у 2021 та незначне збільшення у 2022 році можуть свідчити про те, що підприємство отримує стабільний прибуток та ефективно продовжує свою діяльність. Таку ж тенденцію спостерігаємо і з собівартістю продукції, але

в даному випадку такий зріст може свідчити про зменшення обсягів реалізації продукції.

Щодо валового прибутку, то у 2021 та 2022 році спостерігаємо зростання. Таке зростання є показником того, що навіть під час війни підприємство не припинило ефективно провадити операційну діяльність.

У досліджуваному періоді бачимо, що підприємство має не чистий прибуток, а чистий збиток, це може бути зумовлено зменшенням обсягів продажів.

Також спостерігаємо збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2021 році порівняно із 2022 роком. Збільшення дебіторської заборгованості у 2022 році може свідчити про фінансову нестабільність підприємства під час війни та зменшення ліквідності активів. Збільшення дебіторської заборгованості порівняно з кредиторською також може свідчити про неплатоспроможність споживачів.

Таблиця 2.2

Динаміка техніко – економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» в 2020 – 2022 роках

Показник	Одиниці виміру	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	+-		%	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельність власного капіталу	%	0,6	0,6	0,7	0	0,1	0	16,7
Рентабельність основної діяльності	%	0,9	0,7	0,6	-0,2	-0,1	-22,2	-14,3
Рентабельність підприємства	%	0,7	0,6	0,5	-0,1	-0,1	-14,3	-14,3
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	1253 1712	1145 8963	1058 7436	- 1072749	-871527	-8,56	-7,61
Середньорічна	тис.	2241	1051	1985	-	9335672	-53,07	88,75

вартість оборотних коштів	грн	6054	8963	4635	1189709			
					1			

Джерело: складено автором на основі додатку А і [10]

Продовжимо аналіз техніко – економічних показників. Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо збільшення рентабельності власного капіталу, це зумовлено зниженням обсягу власного капіталу. Негативний показник рентабельності основної діяльності свідчить про те, що витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства, перевищують виручку, отриману від цієї діяльності. У 2022 році це може бути зумовлено не достатнім рівнем попиту. Показник рентабельності підприємства протягом 2020 – 2022 років не змінився, але має негативний статус. Цей негативний показник може бути зумовленим низьким обсягом продажів при високих витратах, тобто підприємство не може забезпечити достатній рівень прибутковості. Щодо середньорічної вартості основних засобів, то спостерігаємо негативну тенденцію, що може бути наслідком змін умов на ринку у зв'язку з війною. Позитивну динаміку має середньорічна вартість оборотних коштів, що у 2022 році зросла порівняно із 2021 роком, такий зріст згідно таблиці 2.1 зумовлений зростанням кредитів.

Таблиця 2.3

Динаміка техніко – економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» в 2020 – 2022 роках

Показник	Одиниці виміру	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	+-		%	
					2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	320	330	350	10	20	3,125	6,06
Фонд оплати праці	тис. грн	4142	4320	3578	178	-742	4,2	-17,2
Фондовіддача	грн	2,63	2,60	4,5	-0,03	1,9	-1,2	77,5

Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	7191	7826,1	9618,3	635,1	1792,2	8,8	22,9
---	-----	------	--------	--------	-------	--------	-----	------

Джерело: складено автором на основі додатку А і [10]

Аналізуючи продуктивність праці на підприємстві помічаємо позитивну тенденцію, але вона може бути зумовлена зменшенням фонду оплати праці. Якщо підприємство зменшує витрати на оплату праці при збереженні або збільшенні обсягу виробництва, це може свідчити про покращення продуктивності праці. Наприклад, якщо витрати на оплату праці на одиницю продукції знижуються, це означає, що працівники стають більш продуктивними.

Незначне збільшення середньооблікової чисельності працівників, може бути наслідком кадрової політики підприємства. Адже під час війни ТОВ «Епіцентр К» допомагає біженцям працевлаштуватись.

Зменшення фонду оплати праці, що спостерігається у 2022 році може бути зумовленим зниженням реалізації продукції і як наслідок недоотриманням прибутку.

Тенденція збільшення фондівіддачі може бути зумовлена зменшенням витрат на капітальні активи.

Збільшення середньомісячної заробітної плати на одного працівника може за сучасних умов може бути спричинено інфляцією. Якщо рівень загального підвищення цін на товари та послуги (інфляція) перевищує зростання заробітної плати, то збільшення середньомісячної заробітної плати може бути просто наслідком цієї інфляції, а не справжнім зростанням реальних доходів працівників.

Отже, проаналізувавши техніко – економічні показники ТОВ «Епіцентр К» можна зробити висновок, що у 2022 році компанія все ж таки послабила свою фінансову стійкість, загалом до цього призвела

неплатоспроможність споживачів, високий рівень інфляції та як наслідок недоотримання прибутку.

Загалом мережа ТОВ «Епіцентр К» у 2021 році кількість чеків за рік налічувала 72 600 000 штук., за 2020 рік виручка компанії склала більше 50 млрд. грн. Статутний капітал компанії на даний момент становить 158 609 700,00 грн [11].

Оскільки тема випускної кваліфікаційної роботи стосується персоналу підприємства, доцільно було проаналізувати також показники, що пов'язані з ним. Отже, звернемо увагу на фонд оплати праці, який у 2022 році зменшився на 17,2% порівняно з 2021 роком, і дана зміна може бути наслідком збільшення витрат, що понесла компанія через війну. Також бачимо і позитивні зміни, середня заробітна плата у 2022 році збільшилася на 22,9%. Дана зміна є наслідком того, що магазини компанії на окупованих територіях тимчасово припинили свою діяльність, таким чином на інші магазини збільшилось навантаження, у зв'язку з цим середня місячна заробітна плата працівника зросла.

У 2021 році всього по мережі налічувалось аж 34 000 працівників. Варто зазначити, що ТОВ «Епіцентр К» дбає про своїх працівників та надає змогу кар'єрного зросту. Компанія пропонує своїм працівникам доступ до корпоративної бази інформації, навчання по товару, лекції, тренінги та індивідуальні плани розвитку. Компанія використовує матричну організаційну структуру, що є досить гнучкою та адаптивною, дозволяє ефективно використовувати ресурси та приймати правильні управлінські рішення.

Як висновок, можемо зазначити, що ТОВ «Епіцентр К» внаслідок війни поніс певні збитки, але намагається пристосуватися до умов ведення бізнесу під час війни.

2.2. Характеристика методів розвитку колективу на підприємстві

Посилаючись на перший розділ випускної кваліфікаційної роботи, можемо ще раз визначити, що розвиток колективу на підприємстві містить в собі три складові, а саме: соціальний, професійний та особистісний розвиток.

Що відомо достеменно про методи та заходи, які застосовує ТОВ «Епіцентр К» по відношенню до своїх працівників? Достеменно відомо, що компанія надає своїм працівникам можливість кар'єрного зросту, доступ до бази корпоративної інформації, постійно проводить лекції та тренінги також має індивідуальні плани розвитку та інше. Про кожен з цих методів та заходів поговоримо докладніше.

Розпочнемо з можливості кар'єрного зросту. Даний метод можемо віднести до соціальної та професійної складової розвитку колективу на підприємстві. Саме просування кар'єрними сходами дає можливість працівникові займати керуючі посади в компанії, тим самим брати участь в її управлінні, а це відноситься до такого показника, як зростання соціальної активності персоналу. Також під час просування працівника у своїй кар'єрі, він може розраховувати на підвищення рівня доходів, підвищення кваліфікації, а також покращення соціально – культурного рівня. Дані характеристики відносяться до зростання рівня матеріального добробуту персоналу.

Щодо зростання доходів та матеріального забезпечення всіх працівників ТОВ «Епіцентр К», то нещодавно компанія впровадила інноваційну систему нарахування заробітної плати персоналу. От який коментар з цього приводу дає одна з власниць компанії Галина Герєга: «Особливість цієї системи — відсутність поняття «максимальної заробітної плати». Її розмір залежить лише від виконання планових

показників. При цьому по досягненню таких показників заробітна плата співробітника не зупиняється в рості, а починає прогресувати. Ця система є водночас і прозорою, і заохочувальною для персоналу. Адже у будь-який день місяця співробітник може самостійно дізнатися розмір власної зарплати, яку отримує наприкінці місяця, та вплинути на її збільшення» [12].

Варто також зазначити, що кар'єрне зростання у компанії має вигляд як на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Кар'єрне зростання у компанії ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Перейдемо до наступних методів розвитку колективу на підприємстві. Одним із цікавих методів, що використовувала компанія у мирний час було проведення футбольних турнірів серед команд, що є на базі кожного торгового центру. Даний метод дає змогу поліпшити відносини членів колективу, а також сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати колективної праці, а це є показником зростання соціальної активності персоналу.

Ще одними із методів розвитку колективу на підприємстві є проведення лекцій, тренінгів, можливість працівникам використовувати інформаційну базу компанії, а також розвиватися за індивідуальним

планом. Частково ці методи можна віднести до соціальної складової розвитку колективу, адже за допомогою ефективного їх провадження працівники мають змогу підвищити кваліфікацію та свій соціально – культурний розвиток. З іншого боку дані методи можуть бути віднесені до професійного розвитку колективу та їх членів. Тобто, можемо зробити висновок, що ТОВ «Епіцентр К» для розвитку свого колективу та його членів застосовує метод «навчання на робочому місці». Саме завдяки такому методу 70% складу топ – менеджерів компанії складають працівники, що починали свій шлях зі стажера.

Для повного опису методів та заходів, що застосовує підприємство задля розвитку свого персоналу, можемо збільшити даний перелік, але варто зазначити, що ці заходи здебільшого є соціальною складовою розвитку колективу (рис. 2.2).

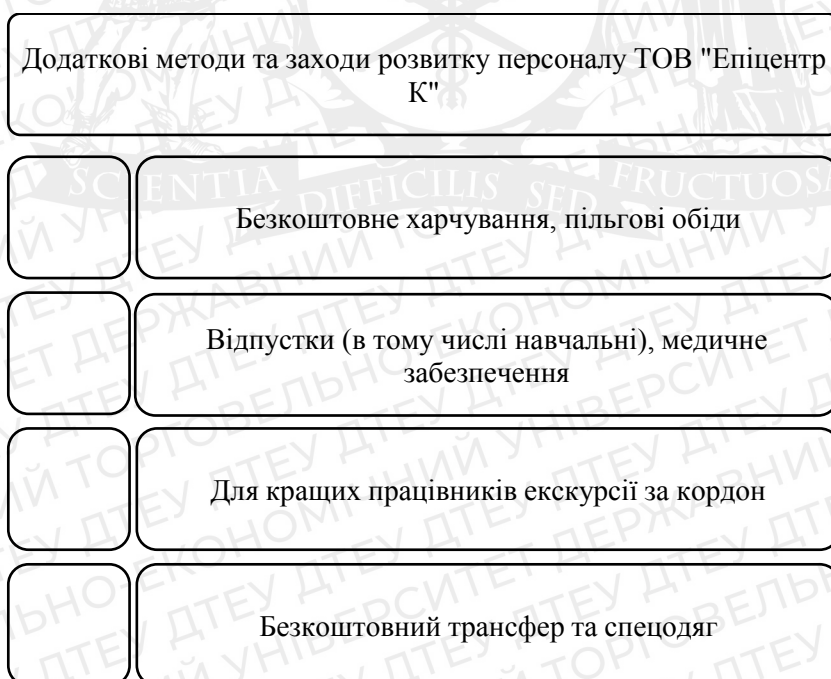


Рис. 2.2 Додаткові методи та заходи розвитку персоналу ТОВ "Епіцентр К"

Джерело: складено автором

Для кращого аналізу та оцінки методів, що використовує досліджуване підприємство варто було б зазначити методи особистісного розвитку членів трудового колективу, але на жаль даної інформації в загальному доступі немає. Задля того аби визначити, яким методам надає перевагу компанія звернемося до рис. 2.3.



Рис. 2.3. Методи розвитку колективу

Джерело: складено автором

Здійснюючи опис та характеристику методів розвитку колективу компанії, можемо зробити висновок, що велику частку займають методи соціального розвитку, а саме 58%.

2.3. Оцінка ефективності розвитку колективу підприємства

В першому розділі даної випускної кваліфікаційної роботи йшлося про те, що на даний час велика кількість бізнесів у всьому світі приділяє увагу саме розвитку власного персоналу та побудові ефективної команди.

Оскільки, ТОВ «Епіцентр К» є торговим підприємством, то саме від роботи всього трудового колективу залежить дохід компанії. Саме таку теорію запропонував Г.Е. Слезингер. Сутність даної теорії полягає в тому, що праця на підприємстві є основним й головним джерелом доходу. Саме від того, як члени колективу комунікують між собою, залежить продуктивність їх праці, а в подальшому і дохід компанії в

цілому. Тому спочатку варто проаналізувати дохід ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходу ТОВ «Епіцентр К» в 2020 – 2022 роках

тис.грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
				+-		%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50382425	57440000	63184000	7057575	5744000 0	14,00	10,00
Інші операційні доходи	737243	634039	685641	-103204	51602	-14,00	8,14
Інші фінансові доходи	211555	107703	159629	-103852	51926	-49,09	48,21
Інші доходи	554085	454409	504247	-99676	49838	-17,99	10,97
Всього доходів	51885308	48376960,5	50131134,25	-3508348	1754173, 8	-6,76	3,63

Джерело: складено автором на основі додатку А і [10]

Здійснивши аналіз доходів компанії в період 2020 – 2022 р., можемо зробити висновок, що у 2022 році порівняно із 2021 дохід компанії зріс на 3,63% або на 1 754 173,8 тис.грн. Можемо припустити, що трудовий колектив компанії та його розвиток позитивно впливають на дохід підприємства.

Для того аби докладніше здійснити оцінку розвитку колективу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», варто дослідити та здійснити кількісний аналіз трудових ресурсів (табл. 2.5, рис. 2.4).

Таблиця 2.5

Кількісний аналіз персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2021 – 2022 роках

Категорії персоналу	Факт 2021		2022				Відхилення факту 2021 року від		Відхилення в структурі факту 2021 року від	
	осіб	структура, %	факт		план		факт у 2022 року, осіб	плану ,осіб	факт у 2022 року, %	плану , %
			осіб	%	осіб	%				
Усього	330	100%	340	100 %	350	100 %	10	20	-	-
Основна діяльність (промислово-виробничий персонал)	322	97,6	331	97,3	340	97,1	8	9	-0,05	-0,02
в тому числі, робітники	236	73,2	243	73,4	250	73,5	14	7	0,3	0,1
службовці	21	6,6	22	6,7	23	6,8	1	1	0,2	0,1
керівники	17	5,3	17	5,1	17	5	-	-	-0,3	-0,1
спеціалісти	48	14,9	49	14,8	50	14,6	2	1	-0,3	-0,2
Неосновна діяльність (невиробничий персонал)	8	2,4	9	2,7	10	2,9	2	1	0,5	0,2

Джерело: складено автором на основі додатку А і [10]

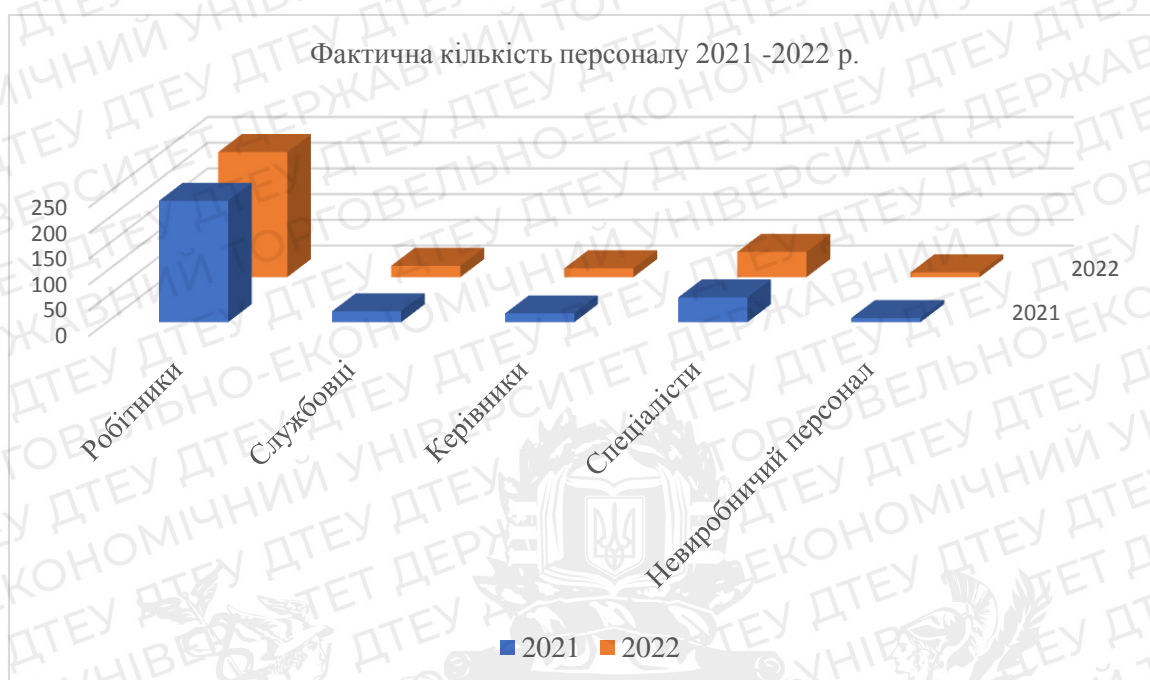


Рис. 2.4. Фактична кількість персоналу ТОВ «Епіцентр К» 2021 -2022 р.

Джерело: складено автором

Згідно проведеного кількісного аналізу працівників ТОВ «Епіцентр К» можемо зробити такі висновки. Більшу частку всіх працівників складають робітники, у 2022 році їх кількість зросла порівняно із 2021 на 0,3%. Єдиною категорією працівників, яка протягом періоду 2021 – 2022 р. не зазнала змін є категорія керівників. Але протягом цього ж періоду ми бачимо незначне зростання в категоріях «спеціалісти» та «службовці». Дане зростання може свідчити про застосування методів розвитку персоналу та колективу на підприємстві, адже як відомо компанія набирає управлінський персонал лише з працівників в середині компанії. Оскільки категорія персоналу «робітники» є однією з найнижчих у компанії і відбір на дані посади підприємство проводить із зовнішнього ринку праці, то можемо зробити висновок, що ТОВ «Епіцентр К» довіряють як надійному роботодавцю.

Наступним кроком аби краще оцінити розвиток колективу на підприємстві маємо проаналізувати, які ж саме зміни відбуваються з колективом, збільшується він чи зменшується і чому (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2021 – 2022 роках

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення
Середньооблікова кількість, осіб	330	340	+10
Прийнято, осіб	30	35	+5
Вибуло працівників, усього, осіб:	40	30	-10
за власним бажанням, осіб	35	30	-10
Коефіцієнт оборотності з прийому	0,091	0,103	0,012
Коефіцієнт оборотності з вибуття	0,121	0,088	-0,033
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,212	0,191	-0,021
Коефіцієнт сталості робочої сили	0,879	0,912	0,033
Коефіцієнт плинності кадрів	10,6	8,8	-1,8

Джерело: [10]

Здійснивши аналіз показників руху персоналу, можемо зазначити, що у 2022 році колектив збільшився за рахунок збільшення прийнятих на роботу осіб порівняно із 2021 роком. Також бачимо, що кількість вибулих працівників зменшилась на 10 осіб у 2022 році, причиною вибуття є звільнення за власним бажанням, це може бути пов'язане з війною, що спричинила трудову міграцію за кордон. Одним з найважливіших показників аналізу є показник плинності кадрів. Тут бачимо позитивну тенденцію, даний показник у 2022 році зменшився на

1,8 порівняно з 2021 роком. Чи є цей показник у межах норми визначити не можливо, адже з цього приводу є різні версії. Середній рівень плинності кадрів складно визначити ще й тому, що для різних галузей цей показник може суттєво відрізнятись. Як повідомляє Бюро статистики США, середній показник у країні становить 12-15% на рік. А статистика LinkedIn говорить про те, що середньорічний рівень плинності кадрів у світі становить 10,9% [13].

Отже, загалом можна сказати, що компанія докладаеть всіх зусиль аби зменшити негативні зміни колективу.

Для того аби надати якісну оцінку розвитку колективу на підприємстві, варто звернутися до певних показників ефективності. В даному випадку можемо порахувати показник ефективності використання персоналу та показник інтенсивності виробництва, що вказує на ефективність використання трудового потенціалу.

Ефективність використання персоналу можемо порахувати за допомогою формули 2.1.

$$E_{\Phi} = \frac{\Phi_{\Phi}}{\Phi_E}, \quad (2.1)$$

де Φ_{Φ} – фактичний фонд робочого часу за період, людиноднів;

Φ_E – ефективний фонд робочого часу за період, людиноднів.

Інтенсивність виробництва можемо порахувати за допомогою формули 2.2.

$$Q_{\text{пп}} = 100\% - \frac{\Delta\text{Ч}_{\text{п}}}{\Delta Q} * 100\%, \quad (2.2)$$

де $\Delta\text{Ч}_{\text{п}}$ - приріст чисельності працюючих за період, %

ΔQ - приріст обсягу НД або продукції галузі, регіону, підприємства за період, %

Всі розрахунки та дані для розрахунків наведено у додатку Б.

Отже, ефективність використання персоналу становить 70,16%.

Нормативного значення для цього показника не існує, кожна компанія сама може встановлювати для себе норму даного показника. Показник ефективності використання робочої сили на рівні 70,16% вказує на те, що лише 70,16% доступного робочого часу або потенціалу робочої сили фактично використовуються для виробництва, виконання завдань або здійснення діяльності. Даному показникові я б надала позитивного значення, оскільки він вже є на рівні більш ніж 50%.

Інтенсивність виробництва на підприємстві становить 37,39%. Даний показник відображає робоче навантаження персоналу, впливає на продуктивність та задоволеність працею та розвиток персоналу. Показник інтенсивності виробництва на рівні 37,39% вказує на те, що лише 37,39% потенційно можливого виробництва або продуктивного потенціалу фактично досягнуто. Цей показник може означати, що частка використання ресурсів, робочого часу, машин та обладнання, матеріалів чи інших елементів, не досягає оптимального рівня. Такий низький рівень показника може свідчити про недостатнє використання робочого часу, втрату продуктивного часу та низьку продуктивність працівників.

Останнім етапом оцінки розвитку колективу на підприємстві можемо визначити етап оцінки методів розвитку колективу, що застосовує ТОВ «Епіцентр К». Характеристику методів було наведено у пункті 2.2. Оцінку методів можемо здійснити за допомогою SWOT – аналізу, що представлений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз соціальних та професійних методів розвитку колективу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Соціальні методи	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – сприяють побудові сильних міжособистісних зв'язків та командного духу; – підвищують мотивацію та задоволеність працівників; – сприяють розвитку комунікаційних навичок 	<ul style="list-style-type: none"> – можуть вимагати значних витрат часу та ресурсів; – можуть виникати конфлікти або незгоди між працівниками
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – організація командних занять, вечірок або святкових заходів для підтримки співробітництва; – створення інформаційних каналів для спілкування та обміну ідеями 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість виникнення інформаційного перенасичення; – можливість виникнення конфліктних ситуацій, якщо не всі працівники активно беруть участь
Професійні методи	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – сприяють підвищенню професійної кваліфікації та компетентності працівників; – підтримують навчання та розвиток працівників; – допомагають у плануванні кар'єри 	<ul style="list-style-type: none"> – можуть вимагати значних витрат часу та ресурсів; – можуть виникати виклики з організацією навчальних заходів або доступом до спеціалістів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – організація тренінгів, семінарів або курсів з професійних тем; – надання можливостей для участі в конференціях або інших подібних заходах 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість неефективного використання навчальних ресурсів; – можливість втрати зацікавленості чи застаріння навичок

Джерело: складено автором

Здійснивши аналіз методів розвитку колективу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» можемо визначити, що всі типи методів мають свої унікальні сильні та слабкі сторони, але можливість втрати зацікавленості та перенасичення інформацією є спільними загрозами у обох видів методів.

Отже, здійснивши оцінку розвитку колективу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» визначимо, що не зважаючи на війну, що призвела до змін в економіці та змін в умовах ведення бізнесу, компанія продовжує вживати заходів щодо розвитку свого колективу. Це підтверджується позитивною динамікою економічних показників підприємства, а саме доходом, також позитивна динаміка спостерігається в показниках, що стосуються персоналу, а це: середньомісячна заробітна плата, кількість прибулих працівників, коефіцієнт плинності кадрів та їх структура.



РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ НА ЗАСАДАХ ЇХ ЗБАЛАНСУВАННЯ

3.1 Розробка програми збалансування методів розвитку колективу на підприємстві

Здійснивши характеристику методів розвитку колективу на підприємстві та аналіз розвитку колективу було виявлено дві основні проблеми.

1. Відсутність особистісних методів розвитку колективу
2. Частка соціальних методів розвитку колективу переважає над професійними.

Розпочнемо з першої проблеми, що стосується особистісного розвитку. Особистісний розвиток, зростання і розвиток особистості - найбільш загальне поняття, що описує всі позитивні зміни в особистості як результат внутрішніх процесів і зовнішніх впливів. Це все те, що в особистості розгортається з віком саме, що формується під впливом ззовні, що розвивається в спільній діяльності з оточуючими і розвивається в собі самою людиною [14].

Виходячи з поняття, можемо зауважити, що компанії досить тяжко аналізувати розвиток кожного працівника, як особистості. Це можна зробити лише за допомогою певних опитувань та тестів. Але в силах компанії запровадити на теренах своєї навчальної бази певні заходи, що націлені на розвиток працівника, як особистості. Дані методи та заходи наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Методи особистісного розвитку членів колективу

Метод	Характеристика
Тренінги особистісного розвитку	Тренінги, які сприяють природному особистісному зростанню, надають оздоровлювальний ефект, знімають блоки, що перешкоджають розвитку і особистісному зростанню, зміцнюють потенціал і створюють найкращі умови для подальших успіхів. Бувають психотерапевтичні та трансформаційні
Коучинг	Коучинг - це процес, який спрямований на підвищення продуктивності та зосереджується на "тут і зараз", а не на далекому минулому чи майбутньому. У коучингу, в основному, тренер допомагає людині покращити власну продуктивність: іншими словами, допомагає їм вчитися.
Ретроспектива	Цей метод використовується для аналізу минулих проєктів або подій з метою винесення важливих висновків та вдосконалення робочих процесів. Учасники колективу обговорюють, що працювало добре, що можна поліпшити та які кроки слід підняти наступного разу.
Групова взаємодія	Цей метод дозволяє кожному учаснику колективу розвинути такі навички, як: комунікація, вміння працювати в колективі, шукати вирішення проблеми, приймати рішення, брати на себе відповідальність та визначити свою роль у команді

Джерело: складено автором, [15,16]

Задля кращого розуміння ефективності використання особистісних методів розвитку кожного члена колективу, здійснимо SWOT – аналіз цих методів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT – аналіз особистісних методів розвитку колективу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Допомагають створювати сприятливе робоче середовище, що підвищує продуктивність та задоволеність працівників. – Дозволяють залучити всіх учасників колективу до процесу розвитку та підвищення ефективності групової роботи. – Збільшують комунікацію та співпрацю між учасниками колективу, що веде до більш якісного та продуктивного результату. 	<ul style="list-style-type: none"> – Вимагають великих зусиль, щоб успішно реалізувати їх в дії та підтримувати їх ефективність. – Можуть не підійти для всіх учасників колективу, оскільки люди мають різні стилі навчання та розвитку. – Не завжди є достатньо ресурсів та часу для впровадження таких методів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток інновацій та технологій, які можуть підтримати впровадження нових методів. – Висока конкуренція на ринку може підштовхнути колектив до більш ефективної роботи та пошуку нових рішень. – Наявність експертів та консультантів, які можуть допомогти впровадити нові методи розвитку колективу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність підтримки керівництва та недостатнє фінансування можуть перешкодити впровадженню нових методів. – Недосконалість методів: Іноді особистісні методи розвитку можуть бути недостатньо проробленими або недостатньо ефективними для конкретного колективу. Недостатня підготовка тренерів або відсутність актуальної інформації можуть призвести до невдалих результатів. – Конкуренція з іншими пріоритетами: Впровадження особистісних методів розвитку може конкурувати з іншими пріоритетами або проектами в колективі.

Джерело: складено автором

Отже, особистісні методи розвитку колективу мають дещо інші загрози ніж професійні та соціальні. Загалом, якщо при соціальних та професійних методах розвитку працівників може отримувати застарілі знання або перенасититись інформацією, то при особистісних методах розвитку працівник може не надати їм пріоритет та знехтувати ними взагалі.

Тому при впровадженні саме таких методів розвитку керівництву слід докласти максимум зусиль аби донести працівникам їх важливість та користь.

Перейдемо до проблеми номер 2, а саме невеликої частки професійних методів розвитку, що існують на підприємстві. Перелічимо ще раз існуючі професійні методи розвитку колективу: лекції, тренінги, доступ до бази корпоративної інформації та індивідуальні плани розвитку.

Для того аби збалансувати соціальні та професійні методи вважаю доцільним не зменшувати кількість соціальних методів, а навпаки збільшити кількість професійних (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Професійні методи розвитку колективу на підприємстві

Метод	Характеристика
Розвиток лідерства	Цей метод спрямований на зміцнення навичок керівництва та лідерських якостей учасників. Основною метою програми є розширення потенціалу учасників, розвиток їх професійного стилю та забезпечення успішного керівництва в організації.
Тимбілдинг	Командоутворення — це процес перетворення групи окремих співробітників-вкладників у згуртовану команду — групу людей, організованих для спільної роботи для задоволення потреб своїх клієнтів, досягаючи своєї мети та цілей.
Оцінка та зворотній зв'язок	Метод оцінки та зворотного зв'язку є ефективним інструментом для оцінки професійних навичок, поведінки та розвитку учасників. Цей метод дозволяє отримати об'єктивну інформацію про сильні сторони, слабкі сторони та можливості для вдосконалення.

Джерело: складено автором, [17]

Отже, в разі запровадження запропонованих методів розвитку колективу на підприємстві збалансована система всіх методів буде мати вигляд як на рис. 3.1.

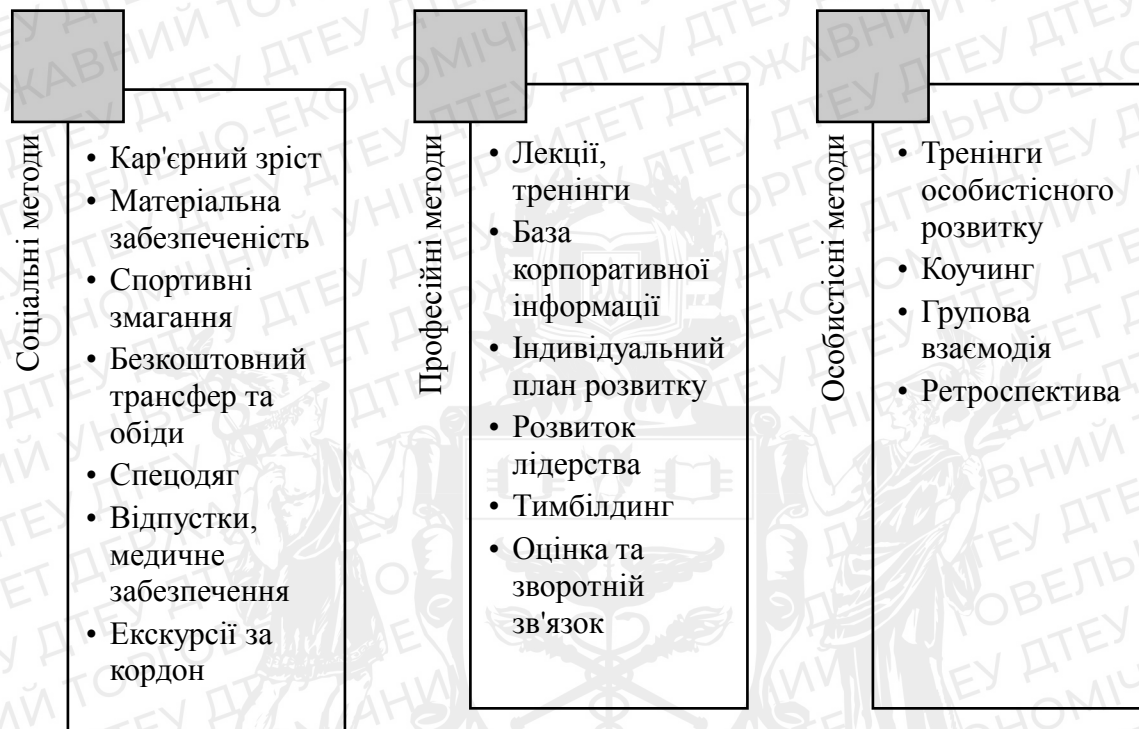


Рис. 3.1. Збалансована система методів розвитку колективу

Джерело: складено автором

Для того аби перевірити чи дані методи розвитку колективу дійсно працюють, можна застосовувати не тільки економічні методи, а методи оцінки. До таких методів належать: метод 360, самооцінка, оцінка колегами, анкетування, опитування, спостереження та інтерв'ю.

3.2. Прогнозна оцінка забезпечення розвитку колективу підприємства

Оцінка поточного, середньострокового і довгострокового стану розвитку трудового колективу для прогнозування та планування

організаційного розвитку відіграє важливу роль. Визначати чисельність і структуру персоналу в умовах ринкової економіки є прерогативою підприємства. Водночас зниження стабільності виробництва внаслідок циклічних економічних криз, необхідність реструктуризації, співвідношення обсягів виробництва з попитом ускладнюють розвиток колективу та комунікацію між його членами.

Поточний стан діяльності ТОВ «Епіцентр К» було здійснено у розділі 2.2 та 2.3 даної випускної кваліфікаційної роботи. Надалі спрогнозуємо певні показники діяльності підприємства та його персоналу на 2023 рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозна динаміка показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» та його персоналу на 2023 рік

Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
				+-	%
				2023/2022	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	57440000	63184000	69502400	6318400	10,00
Інші операційні доходи, тис.грн	634 039	685 641	737 243	51 602	8,14
Інші фінансові доходи, тис.грн	107 703	159 629	211 555	51 926	48,21
Інші доходи, тис.грн	454 409	504 247	554 085	49 838	10,97
Всього доходів, тис.грн	48 376 960,5	50 131 134,25	51 885 308	1 754 173,8	3,63
Середньооблікова кількість осіб	330	340	350	10	2,94
Середньомісячна заробітна плата, грн	7826,1	9618,3	11 410,5	1792,2	18,63
Коефіцієнт плинності кадрів	10,6	8,8	7	-1,8	-20,45
Рентабельність власного капіталу	0,6	0,7	0,8	0,1	14,29

Джерело: складено автором

Отже, здійснивши прогнозування показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» та його персоналу на 2023 рік після впровадження збалансованої системи розвитку колективу на підприємстві можемо побачити позитивну динаміку.

Таким чином дохід підприємства збільшиться і у 2023 році становитиме 51 885 308 тис.грн. Тим самим підвищиться рентабельність власного капіталу, оскільки за попереднім аналізом даний показник ріс у зв'язку із великою кількістю залучених кредитних коштів, то в даному випадку показник буде рости за рахунок збільшення чистого прибутку.

Також прогнозується збільшення середньооблікової кількості працівників, що можна пов'язати із поверненням трудового населення із – за кордону. За статистикою з початку повномасштабного вторгнення до України повернулося 2,3 млн людей [18]. Як наслідок збільшення доходів підприємства можемо спрогнозувати збільшення середньої заробітної плати, що у 2023 році становитиме 11 410,5 грн.

Коефіцієнт плинності кадрів теж має позитивну тенденцію до зменшення і у 2023 році його прогнозне значення становитиме 7%. На зменшення даного показника вплинуть покращені умови розвитку, прозорий кар'єрний шлях, підвищення залученості працівників до управління компанією, а також інвестування у підготовку майбутніх управлінських кадрів.

Інвестування у власний персонал річ необхідна, але і не дешева. Скільки варто інвестувати у власних людей та чому це потрібно ТОВ «Епіцентр К».

Кожна компанія сама вирішує скільки варто витратити коштів на розвиток свого персоналу, та загалом середня цифра 5 – 10% від маржі. Саме так працює одна з провідних українських консалтингових компаній України Visotsky Consult, ось що з цього приводу говорить її власник: «Я

створюю фонд, з якого фінансуються розвиток, розширення, нові технології та прокачування персоналу. Він називається фондом розвитку, у нього виділяю 5–10% від маржі» [19].

Але перед тим, як почати вкладати кошти у розвиток свого персоналу слід скористатися трьома принципами (рис. 3.2).

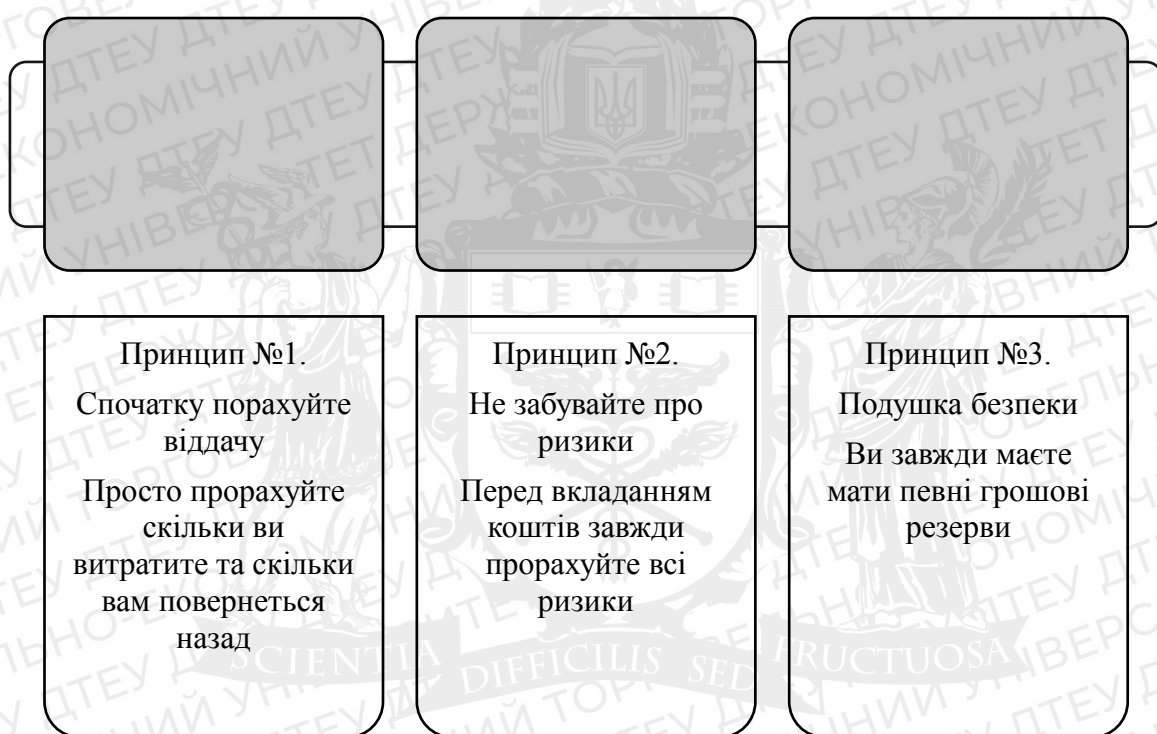


Рис. 3.2. Принципи інвестування в розвиток персоналу

Джерело: складено автором за джерелом [19]

На основі аналізу різноманітних факторів та зважаючи на діючі тенденції, можна зробити прогнозовану оцінку розвитку колективу на підприємстві. За останній період спостерігається позитивна динаміка, що свідчить про зростання спроможностей та потенціалу колективу.

Оскільки ТОВ «Епіцентр К» є одним із найкращих роботодавців на території України, то можемо зробити висновок, що компанія має розвинуту позитивну корпоративну культуру, яка спонукає співробітників до досягнення високих результатів.

Впровадження збалансованої системи методів розвитку колективу на підприємстві дозволить збільшити мотивацію працівників, підштовхне їх до покращення своїх професійних навичок та досягнення поставлених цілей.

Також запропоновані нововведення дадуть поштовх покращити систему управління та лідерства на підприємстві. Керівництво підприємства матиме змогу ефективніше використовувати людський потенціал компанії задля досягнення стратегічних цілей.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У цій випускній кваліфікаційній роботі було проведено дослідження та аналіз методів розвитку колективу на підприємстві задля створення збалансованої їх системи. На основі отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

Збалансоване поєднання різних методів розвитку колективу є необхідним для створення ефективного та мотивованого робочого середовища. Комбінація соціальних, професійних та особистісних методів сприяє досягненню більшого успіху в організації.

Наявність різних методів розвитку дозволяє адаптуватись до різноманітних потреб та характеристик колективу. Різні співробітники можуть мати різні пріоритети та очікування, тому важливо забезпечити гнучкість та вибір в методах розвитку.

Збалансована система розвитку колективу залежить від конкретних потреб та цілей підприємства. Важливо враховувати особливості організаційної культури, бізнес-стратегії та внутрішнього середовища, щоб вибрати найефективніші методи та інструменти розвитку.

Моніторинг та оцінка результатів є необхідними для ефективного впровадження збалансованої стратегії розвитку колективу. Це дозволяє виявити успішні методи, виявити потреби у вдосконаленні та забезпечити постійне вдосконалення розвитку колективу.

Щодо пропозицій:

Рекомендується провести детальне дослідження для встановлення потреб та очікувань співробітників. Це допоможе зрозуміти, які конкретні методи розвитку колективу будуть найбільш ефективними.

На основі результатів дослідження рекомендується розробити збалансовану стратегію розвитку колективу, враховуючи потреби та

можливості підприємства. Ця стратегія повинна поєднувати різні методи.

Рекомендується розглянути можливість використання інноваційних методів розвитку колективу, таких як віртуальне навчання, онлайн-платформи для співпраці та обміну знаннями. Це дозволить залучити сучасних технологій для покращення ефективності розвитку колективу.

Рекомендується розробити механізми оцінки результатів розвитку колективу. Це можуть бути регулярні анкети, співбесіди зі співробітниками та системи зворотного зв'язку.

Розробіть бізнес-стратегію, яка враховує розвиток колективу як ключовий фактор успіху організації. Переконайтеся, що стратегія забезпечує гнучкість та адаптивність для досягнення мети розвитку колективу та підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності галузі / С. В. Василюк // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – О. : ОНМУ, 2011. – № 34. – С. 158-171.
2. Планування соціального розвитку трудових колективів. URL: <https://studfile.net/preview/5727625/page:77/>
3. Соціальний розвиток колективу його особливості на сучасному етапі. URL: <https://studfile.net/preview/9351262/page:4/>
4. Вертель В.В. Соціальний розвиток персоналу транспортних підприємств. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». 2013. №5. с. 37 – 40.
5. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Розвиток трудових ресурсів у країнах Європейського Союзу: проблеми і перспективи. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу / ред. Л. П. Пуховської. Київ, 2015. с. 11 – 43.
6. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації. URL: <https://library.if.ua/book/104/7026.html>
7. Планування соціального розвитку трудових колективів. URL: https://pidru4niki.com/14980812/ekonomika/planuvannya_sotsialnogo_rozvitku_trudovih_kolektiviv
8. What is the business profile of the company? URL: <https://www.infomarine.gr/clients/index.php?rp=/knowledgebase/91/what-is-the-business-profile-of-the-company.html>

9. Формування конкурентоспроможності ТОВ "Епіцентр К". URL: <https://xreferat.com/53/1150-1-formuvannyakonkurentospromozhnosttov-ep-centr-k.html>.
10. Перегляд УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОРГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/185/180>.
11. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К" URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803391&tb=file#express-finmon-file>
12. Галина Герега: Кар'єрне зростання разом з компанією «Епіцентр». URL: <https://rating.zone/kar-ierne-zrostannia-razom-z-kompaniiei-epitsentr>
13. Що таке коефіцієнт плинності кадрів та як його розрахувати? URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-rozrahuvaty-koeficient-plynnosti-kadriv>
14. Особистісний розвиток. Психологія. Енциклопедія практичної психології. URL: http://psychologis.com.ua/lichnostnoe_razvitie.htm
15. Що таке тренінг особистісного росту. URL: <https://t1.ua/porady/4541-shcho-take-treninh-osobystisnoho-rostu.html>
16. What is Coaching? URL: <https://www.skillsyouneed.com/learn/coaching.html>
17. What Is Team Building? URL: <https://www.liveabout.com/what-is-team-building-1918270>
18. Від початку війни країни ЄС прийняли 5,3 млн українських біженців: скільки з них вже повернулося до України. URL: <https://tsn.ua/svit/vid-pochatku-viyni-krayini-yes-priynyali-5-3->

mln-ukrayinskih-bizhenciv-skilki-z-nih-vzhe-povernulosya-do-ukrayini-2077585.html

19. Чому інвестувати у свій бізнес вигідніше, ніж у нерухомість чи інші чужі проєкти. URL:<https://biz.nv.ua/ukr/experts/u-shcho-vklasti-groshi-sviy-biznes-ce-horosha-investiciya-ostanni-novini-50214666.html>



ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерська звітність в 2019 – 2020 рр.

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

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
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
Назва показника	Код	2020	2019
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3171204	3602109

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	1254935	887499
Витрати на оплату праці	2505	5208532	4711766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1056667	952162
Амортизація	2515	1667998	1096995
Інші операційні витрати	2520	3465135	2581842
Разом	2550	12653267	10230264

Додаток Б

Дані для розрахунку та розрахунок ефективності використання робочої сили

Показник	2020 рік
Фактичний фонд робочого часу, людиноднів	172,6
Ефективний фонд робочого часу, людиноднів	246
Ефективність використання робочої сили, %	70,16

Дані для розрахунку та розрахунок інтенсивності виробництва

Показник	2020	2019	Приріст, %
Чисельність працюючих за період, осіб	370	355	4,22
Обсягу національного доходу, млрд.грн	1377	1290	6,74
Інтенсивність виробництва, %	37,39		