

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» м. Київ

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 051
«Економіка»
освітньої програми
«Економіка та безпека бізнесу»

Засімова Антона
Олександровича

Науковий керівник –
канд. екон. наук, проф.

Барабаш Наталія
Степанівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Зубко Тетяна
Леонідівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	21
2.1. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К»	21
2.2. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства.....	29
2.3. Оцінка ефективності мотивації працівників	35
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ПО ФОРМУВАННЮ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ..	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного ринкового середовища, концепція "ефективності підприємства" відіграє ключову роль у забезпеченні їхнього подальшого існування та розвитку. Ураховуючи високий рівень непевності, конкуренції, постійну загрозу криз, а також внутрішньополітичних та економічних проблем, особливо в контексті військових дій в Україні, підвищення ефективності корпоративної діяльності є вирішальним фактором для протистояння цим викликам. Удосконалення та забезпечення ефективності підприємницької діяльності полягає у встановленні нових цілей та стратегій, адаптованих до потреб споживачів та розширення ринкових можливостей. Таким чином, фокус на підвищенні ефективності підприємства служить важливим засобом для оптимального використання ресурсів та потенціалу компаній у цих складних умовах.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ефективністю праці на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання наступних завдань:

- вивчення сутності ефективності як економічної категорії, класифікації її видів та форм прояву;
- характеристика методологічних підходів до аналізу ефективності діяльності підприємства;
- дослідження основних факторів, що впливають на підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах;
- проведення організаційно-економічного аналізу діяльності ТОВ "Епіцентр К";
- аналіз системи показників фінансової стабільності ТОВ "Епіцентр К";
- оцінка ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ "Епіцентр К";

- розробка фінансової стратегії підприємства як ключового елементу інноваційної діяльності;
- розробка програми організаційно-економічних заходів для оптимізації використання персоналу і кар'єрного росту в ТОВ "Епіцентр К";
- планування прибутку від зростання попиту на продукцію ТОВ "Епіцентр К".

Об'єкт дослідження – є процес управління ефективністю праці.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ефективністю праці на підприємстві.

Методи дослідження. Робота ґрунтується на використанні спеціальних та загальнонаукових методів дослідження:

- Економіко-статистичний – використовується для оцінки сучасного стану на ринку фінансово-майнового стану та показників що впливають на нього;
- Системно-аналітичного – для теоретичного узагальнення наукових підходів до визначення поняття стратегії розвитку підприємства, розробок і пропозицій для її покращення;
- Табличний та графічний – для відображення результативних фінансових показників;
- Абстрактно-логічний – для обґрунтованого формулювання висновків дослідження.

Емпіричною базою дослідження є підприємство ТОВ «Епіцентр К», . Підприємство розпочало свою роботу з 2003 року і наразі володіє найбільшою мережею в Україні торговельних центрів ТЦ «Епіцентр» та онлайн магазином Epicentr.ua. Є лідерами у сегменті роздрібно́ї торгівлі товарами для ремонту та дому на ринку.

Інформаційною базою даного дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців. В якості джерел статистичної інформації використовувались офіційні видання Державної служби статистики України,

матеріали періодичних видань, наукових конференцій та ресурси мережі Інтернет. Практична частина дослідження виконана на базі внутрішніх нормативних документів, облікових реєстрів аналітичного та синтетичного обліку, фінансової звітності та іншої документації підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Практичне значення дослідження. За результатами випускної кваліфікаційної роботи було розроблено систему рекомендацій щодо удосконалення політики формування та використання прибутку підприємства

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 58 сторінках комп'ютерного тексту, містить 13 таблиць, 5 рисунків, 3 формули, список використаних джерел налічує 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проблематика ефективності діяльності економічних суб'єктів, виробничого процесу та управління неперервно відігравала ключову роль серед істотних питань економічної науки і практики. Здобуток ефекту та підвищення продуктивності завжди є остаточною метою при реалізації стратегічних розвиткових планів, інвестиційних та інноваційних проектів, а також економічних і соціальних задач на макро- і мікрорівнях. Згідно з Харченко В. [1] та О. В. Додонова [2], усвідомлення значущості економічного ефекту та ефективності (рентабельності, результативності) господарського процесу, маршрутів та чинників їхнього підвищення сприяє досягненню визначеної мети, підвищенню конкурентних переваг у умовах динамічного ринкового оточення. Важливість інших компонентів незаперечна, однак, як вважається, саме ефективність виступає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності продукції і формування капіталу підприємства, а, відтак, його ринкової вартості. Також, як підкреслюють деякі вчені, термін "ефективність" активно використовується в наукових статтях, бізнес-публікаціях, конференціях і семінарах. Андрійчук В.Г. [3] та В.М. Гончарова [4], наголошує, що ефективність праці займає центральну позицію у науковій та виробничій діяльності, в аспекті управління роботою та персоналом. Прибутковість і конкурентоспроможність підприємства є неможливими без ефективності виробничого та управлінського процесу, а також ефективного використання доступних ресурсів. За словами авторів, ефективність завжди сприяє прибутковості підприємства, що є остаточною метою його господарської діяльності. В. Дієсперов [5], який відзначив, що «вкрай необхідно, щоби державні установи та економічна наука запропонували виробництву методи

надійного та нескладного контролю за станом господарства. Для цього потрібно розробити методику управління економікою підприємства з використанням чітко організованої інформації» [6].

Найбільший внесок у розробку проблеми ефективності праці внесли С. Г. Струмилін [7], Н. І. Куликов [8], Н. Ротштейн [9], Чернушкіна О. О. [10-16], А. В. Ярчук [17, 18], В. Г. Макарова [19], Ушенко Н. [20], Шаульська Л. В. [21] й ін., а також дослідження Інституту економіки України та ряду галузевих інститутів. В останнє десятиріччя теоретичні і практичні аспекти продуктивності праці в Україні знайшли відображення в роботах В. М. Гончарова [22], О. В. Стаматін [23], А. В. Кудінової [24], Є. Мниха [25], А. Ревенка [26] Л. В. Синяєвої [27], В. П. Антонюк [28], Сергійчик С.І. [29] й інші. Ефективність у контексті економічної діяльності часто визнається ключовим аспектом, що потребує ретельної уваги від економістів та управлінців підприємств. Поняття ефективності завжди є предметом обговорення і розгляду у наукових та практичних аспектах, адже від способу, яким оцінюється та підвищується ефективність, залежить стабільність і розвиток економічних суб'єктів. Деякі дослідники і практики схильні сприймати ефективність як вимірюваний показник, який допомагає оптимізувати розподіл ресурсів і спрямувати зусилля підприємства у правильному напрямку. За визначенням Ковальчук М.І. [29], ефективність розглядається як співвідношення отриманого ефекту до вкладених зусиль чи ресурсів. Тоді як за Райзбергом Б., Лозовським Л. та Стародубцевою Е. [30], В. Верби [31] це концепт, що відображає відносний ефект і результативність процесу чи проекту відносно вкладених витрат. Тема ефективності виробництва та економічної діяльності також є предметом різних трактувань і підходів, зокрема, в контексті її вимірювання та оцінки. І хоча сучасні підходи та методики аналізу ефективності розроблені досить добре, існує постійна потреба у вдосконаленні та адаптації цих інструментів з урахуванням швидко змінюваних умов ринку та зовнішнього

середовища підприємства. Слід підкреслити, що основною метою вивчення поняття "ефективність" у контексті господарської діяльності є розробка методів і механізмів її підвищення і оптимізації. Істотним є підхід, який би враховував взаємозв'язок ефективності із такими показниками, як якість продукції, задоволеність клієнтів, мотивація персоналу тощо. Таким чином, глибоке розуміння, аналіз і, відповідно, управління ефективністю економічної діяльності, виробничих процесів та роботи персоналу може стати ключовим фактором забезпечення стійкості та прогресивного розвитку підприємства у динамічному бізнес-середовищі.

У науковій літературі іноді виникає сплутування понять ефективності та продуктивності праці. Як приклад, Ткаченко В. [32, с. 14] визначає ефективність праці як міру раціонального використання робочої сили. Збіг цих двох категорій можна зустріти і в економічних словниках. В той же час, протиставляючи цьому погляду, Синк Д. та К. Ісікава [33] стверджує, що продуктивність є лише однією зі складових результативності. Єсінова Н. [35] акцентує увагу на тому, що ефективність праці може охоплювати всі форми людської діяльності та її компоненти. Зокрема, Слезінгер Г. [36] вважає, що під ефективністю праці слід розуміти соціально-економічну категорію, визначаючи міру досягнення конкретної мети у порівнянні із рівнем раціональності використання ресурсів, витрачених на це. Пітер Друкер [37] в своїх роботах акцентував увагу на важливості "менеджменту за цілями" (МВЦ) і вважав, що ефективність організації тісно пов'язана з чіткістю цілей та здатністю кожного співробітника вносити свій вклад у їх досягнення. Фредерік Тейлор [38], як основоположник наукового менеджменту, визначав продуктивність як оптимізацію робочих процесів та методів роботи за допомогою наукового підходу. Він наголошував на необхідності ретельного вивчення робочих процесів та їх оптимізації для підвищення продуктивності праці. Майкл Портер [39] у своїх працях звертав увагу на конкурентні переваги та стратегічне планування в контексті глобальної

економіки. Ефективність у цьому випадку може бути розглянута через призму здатності компанії конкурувати на ринку, оптимізуючи свої внутрішні процеси та ресурси. Фредерік Герцберг [40] розробив теорію мотивації та задоволеності на робочому місці, яка стверджує, що є дві категорії факторів, які впливають на задоволеність працівників: фактори гігієни та мотиваційні фактори. Застосування цієї теорії може підсилити розуміння того, як умови роботи та системи винагород впливають на продуктивність та ефективність праці. Теорія Х і Y Дугласа МакГрегора [41]. МакГрегор розглядає два протилежних підходи до управління людьми: Теорію Х (традиційний підхід, що базується на контролі та примусі) та Теорію Y (більш прогресивний підхід, що розглядає працівників як активно мотивованих та творчих осіб). Богиня Д. та Грішнова О. зазначають [42], що ефективність праці більш об'ємно відображає результативність праці, на відміну від продуктивності праці. Цим судженням згадані автори виокремлюють поняття ефективності та продуктивності праці. Новожилова В. ефективність праці визначає [43, с. 42] як отримання найбільших результатів при наявних виробничих ресурсах та їх витратах для користі суспільства. На думку Кончаковського Є. [44], категорія «ефективність праці» є самостійною, оскільки відбиває якісний бік використання ресурсів праці. Дана категорія включає в себе як продуктивну, так і непродуктивну працю, а також характеризує відповідність виробленої продукції щодо потреб суспільства і результату діяльності як окремого працівника, так і трудового колективу. У дослідженні [45], автори розглядають принципи формування моделі управління мотивацією керівників, які відповідають універсальному системному підходу до моделі управлінської мотивації керівників та визначають її основні функції. У науковій роботі [46] було проаналізовано фактори, що впливають на мотивацію до роботи. Автори аналізували дані за допомогою описової статистики, факторного аналізу та регресії. Дослідники виявили, що політика компанії значно впливає на мотивацію до роботи, тоді як

характеристики роботи не мають впливу на мотивацію працівників. Автори статті [47] стверджують, що поєднання різних мотиваційних елементів розкриває мотиваційний процес індивідуальної робочої поведінки (рис. 1.1).



Рис 1.1. Система критеріїв, що описує ефективність робочої активності

Вчені сформували механізм підвищення рівня мотивації персоналу підприємства, який був би ефективним у сьогоднішньому розвитку бізнесу. Метою дослідження [48] є аналіз процесів мотивації керівного персоналу в контексті забезпечення зростання підприємств та організацій. Автори виявили, що в Європейському Союзі існує високий рівень задоволеності роботою серед працівників, включаючи керівників.

Отже, враховуючи проведені дослідницькі роботи стосовно суті ефективності праці, можливо висловити такі висновки. Ефективність трудових процесів у своєму вузькому тлумаченні виступає як один із критеріїв для оцінювання ефективності підприємства (такі показники як темпи приростання продуктивності праці, трудомісткість одиниці товару). Ефективність трудової діяльності також є інгредієнтом ефективності підприємства як продуктивності діяльності.

Оскільки ефективність праці вимагає оцінювання та глибокого аналізу, можна стверджувати, що результати такої оцінки стануть ключовими при розробці організаційно-економічного механізму управління ефективністю. Маючи на увазі, що ефективність праці об'єднує в собі економічний, соціальний та організаційний ефект, слід враховувати досягнення вимог для них. Економічний ефект включає у себе максимізацію результатів та мінімізацію витрат, що забезпечується виконанням таких завдань, як підвищення рентабельності та продуктивності працівників, скорочення витрат на працю і так далі. Соціальний ефект досягається завдяки задоволенню потреб і інтересів працівників, виконанням таких соціально-психологічних завдань, як поліпшення умов праці, посилення дисципліни і мотивації. Організаційний ефект відбувається при забезпеченні інтегральності і організованості підприємства, що досягається шляхом забезпечення ефективного розподілу та співпраці праці, організації робочих місць, нормування праці, оптимізації робочого режиму та раціоналізації трудових процесів.

Ефективність праці є центральним елементом для успіху будь-якого підприємства, а її оптимізація — ключовою діяльністю керівництва. З розглянутого тексту можна додати, що в сучасному світі, де технологічні інновації постійно змінюють пейзаж праці, ефективність також стає результатом адаптації до нових технологій і методів праці. Забезпечення постійного навчання і розвитку співробітників, формування культури неперервного вдосконалення, а також створення комфортного робочого середовища також впливають на зростання продуктивності праці.

Таким чином, додатковим аспектом в управлінні ефективністю праці може стати інтеграція технологій та інноваційних підходів у трудові процеси підприємства. Це може включати в себе впровадження автоматизованих систем управління проектами, використання штучного інтелекту для оптимізації рутинних задач та забезпечення дієздатних каналів комунікації між командами, щоб вони могли легше координувати свої зусилля та обмінюватися знаннями та кращими практиками.

Новітні технологічні рішення, такі як використання штучного інтелекту та машинного навчання, можуть відігравати вирішальну роль у виявленні слабких місць і потенційних можливостей щодо працівницької продуктивності, а також у визначенні шляхів оптимізації трудових процесів. Водночас, гуманітарний аспект також важливий: слід пам'ятати про необхідність підтримування балансу між технологічною оптимізацією та забезпеченням добробуту та задоволення працівників, оскільки мотивовані та задоволені працівники часто є ключем до стійкої високої продуктивності та інноваційності підприємства.

Також, в управлінні ефективністю праці варто не забувати про принципи сталого розвитку, інтегруючи екологічні та соціальні показники у свої стратегії та тактики, що дозволить підприємству не лише підвищити свою внутрішню ефективність, але й покращити свій імідж у суспільстві та на ринку.

Під час визначення та розробки механізму управління продуктивністю праці у підприємстві необхідно взяти до уваги вплив факторів, які можуть модифікувати ефективність роботи (Додаток А).

До економічних чинників впливу на ефективність праці можна включити рівень оплати працівника, тоді як організаційні чинники обіймають режим роботи, умови праці, систему оцінювання співробітників, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію, якість комунікацій, систему оплати праці, управлінську стратегію, ступінь автоматизації трудомістких та рутинних процесів, а також рівень науково-технічного прогресу і впровадження його досягнень. Соціальні чинники включають мікроклімат в колективі, мотивацію, стимулювання та можливості для кар'єрного росту. Виробничі фактори обіймають оснащеність робітників основними та оборотними засобами, транспортні можливості, технічні та технологічні засоби, а також забезпеченість природними ресурсами. Правові чинники включають нормативно-правову базу для соціально-економічної та виробничої діяльності персоналу підприємства, регулювання системи управління персоналом та виконання норм та порядків, встановлених законодавчою базою.

Правові інструменти регулювання захисту громадян, які є суб'єктами таких трудових правових інститутів, як робочий час, оплата праці, охорона праці і т.д., мають великий вплив на продуктивність працівників через аспекти забезпечення прав та обов'язків у процесі управління, спрямованого на підвищення ефективності праці співробітників.

Інтернальні (внутрішні) фактори впливають на ефективність праці зсередини організації (наприклад, мотивація, управлінська політика, умови праці і т.п.). Екстернальні (зовнішні) фактори впливають на ефективність праці зовнішнього оточення організації (наприклад, ринкова динаміка, культурні та соціальні цінності, законодавство і т.д.). Персональні фактори впливу безпосередньо впливають на конкретного працівника, включаючи його здоров'я,

інтелектуальні та фізичні здібності, освіту та умови праці, тоді як групові фактори впливають на окремі групи підприємства, і колективні - на весь персонал підприємства в цілому.

Системний підхід до управління ефективністю праці співробітників може включати в себе аспекти емоційного інтелекту і психологічного благополуччя, що дедалі більше набуває значення у сучасному бізнес-середовищі. Підтримка здорового робочого середовища, яке враховує психологічні потреби співробітників, може суттєво поліпшити їхню задоволеність роботою і, в кінцевому підсумку, ефективність праці.

Крім того, адаптивність управлінської стратегії, здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах компанії, також є важливим чинником у підвищенні ефективності праці. Врахування глобальних тенденцій, таких як дистанційна робота, гнучкі графіки і цифрова трансформація, може також допомогти оптимізувати робочі процеси і підвищити загальну продуктивність підприємства.

Важливо пам'ятати, що підвищення ефективності праці не лише про оптимізацію робочих процесів, а й про підтримку та розвиток людського потенціалу, створення середовища, в якому люди можуть розвивати свої здібності та бути на найвищий спосіб мотивованими. При правильному підході до управління, підприємства не просто підвищують свою прибутковість та продуктивність, але й зміцнюють корпоративну культуру і бренд, що у кінцевому підсумку приносить більше вигоди на довготривалій перспективі.

Управлінська система ефективності праці на підприємстві виступає ключовим інструментом, що може оптимізувати продуктивність не тільки персоналу, але й всієї організації загалом, а також її виробничого процесу і функціонування відділів. Етап формування продуктивності праці є істотним у напрямку підвищення прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Процес і механізм управління іноді вважають синонімічними поняттями, але це не зовсім вірно. Під процесом зазвичай мають на увазі систематичну трансформацію явищ або послідовний ряд дій для досягнення певної мети, тоді як деякі дослідники інтерпретують його як послідовну зміну об'єктів і явищ, які протікають у визначеному порядку, або як ряд дій, спрямованих на досягнення конкретного результату. З іншого боку, механізм розглядається як внутрішня структура, система або організація чого-небудь.

Під механізмом можна розуміти набір взаємозалежних елементів, які виконують ряд присвячених та необхідних дій для досягнення визначених цілей. Особливо варто виділити думку сучасних вчених щодо визначення економічного механізму, який описується як набір різних форм і методів практичного використання економічних законів, об'єднаних у певну систему, відповідно до вимог об'єктивних законів розвитку природних систем.

Організаційно-економічний механізм вважається системою комплексної взаємозалежності елементів - організаційних, економічних і іноді технологічних підсистем нижчого рівня, які є взаємопов'язаними. Важливо пам'ятати, що кінцевий результат кожної компоненти системи нижчого рівня стає вихідним ресурсом для системи вищого рівня. Організаційно-економічний механізм управління складними організаційними системами слід розуміти як взаємозв'язану набір таких ключових елементів як:

- форми та методи економічного управління;
- форми та методи тактичного та оперативного управління;
- методи та лівери формування системи керівних параметрів з можливістю самоорганізації;
- система обґрунтованих фінансових та адміністративних обмежень;
- інформаційна система створення законодавчо-правової та нормативної бази управлінських рішень.

У контексті сучасного управлінського процесу, крім вже згаданих аспектів, варто наголосити на значущості адаптації систем управління до швидко змінюваних ринкових умов та технологічних нововведень.

Крім того, увага до корпоративної культури та забезпечення, щоб цінності організації були відображені у її управлінських практиках, може підсилити мотивацію співробітників і, отже, підвищити продуктивність роботи. Система управління ефективністю праці повинна бути спрямована не тільки на досягнення короткострокових цілей, але і на стабільний довгостроковий розвиток підприємства через постійне вдосконалення та інновації.

У контексті дії ринкової економічної системи, підприємства стикаються із неухильною необхідністю перебувати в конкурентній атмосфері, ідентифікувати та розширювати своє положення, або "нішу", на ринку товарів та послуг, освоювати нові форми економічної діяльності та стабільно підтверджувати свою конкурентоздатність. Відповідно, має збільшуватись внесок кожного працівника у досягнення корпоративних мет, а знаходження ефективних методів управління робочою активністю, що активізує людський фактор, перетворюється на одне з центральних завдань кожного економічного актора.

Навіть при наявності у працівників відповідної професійної кваліфікації, навичок та досвіду, висока ефективність праці не гарантована. "Двигуном" їх активної трудової участі служить мотивація. Вивчаючи теоретичні та прикладні аспекти мотивації, необхідно сконцентрувати увагу на факторах, що спонукають особу до дії та активізації її діяльності.

Їх спектр, комбінації та пріоритети у різних осіб суттєво відрізняються. Усвідомлення цього факту може стати ключем до відповідей на питання "чому деякі люди виконують легкі завдання і залишаються незадоволеними, а інші, навпаки, виконують складні та одержують задоволення?" та "чому деякі

індивіди віддають перевагу матеріальній винагороді, а інші - нематеріальним цінностям?".

У такому контексті, важливим аспектом може стати розвиток корпоративної культури підприємства, яка сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Коли команда чітко усвідомлює цінності та місію компанії, це сприяє збільшенню їхньої залученості і лояльності, вони більше відчують свою причетність до спільного результату та більше зацікавлені в його досягненні.

Також можливість впливати на прийняття рішень та участь у формуванні стратегічних напрямів компанії може стати міцним мотиваційним фактором для колективу, особливо для досвідчених та кваліфікованих фахівців, які прагнуть брати активну участь у розвитку підприємства.

Отже, глибинне вивчення та розуміння індивідуальних та групових мотиваційних факторів, інтеграція корпоративних цінностей та стратегій розвитку в систему мотивації та управління персоналом можуть стати солідною базою для підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємстві.

У контексті сучасного корпоративного світу, усвідомлення та розуміння потреб персоналу виростає в критично важливий аспект успішного керівництва. Адекватна увага до потреб працівників, яка переходить в здатність адаптувати управлінські стратегії для їхнього задоволення, може сприяти підвищенню залученості, лояльності та відданості персоналу. Наприклад, врахування індивідуальних потреб у професійному розвитку, балансі робота-життя та соціальній взаємодії може створити основу для стійкої та продуктивної робочої атмосфери.

Абсолютно, аналіз системи потреб та мотивів в контексті поведінки людини має глибокі корені та значний обсяг дослідження в психології та соціології. Розгляд мотивів, потреб і інтересів дозволяє науковцям краще

розуміти мотивацію дій та поведінку людини, що особливо актуально в контексті організаційної психології та менеджменту людських ресурсів.

Сучасний менеджмент і HR-спеціалісти відзначають значущість розуміння мотивів та потреб працівників для підтримки позитивного робочого середовища і забезпечення ефективності організації. При цьому особливу увагу приділяють таким аспектам:

- **Внутрішня та зовнішня мотивація:** Розуміння, що підтримує активність і зусилля працівників - чи це внутрішні цінності і інтереси, чи зовнішні винагороди та визнання.

- **Розвиток кар'єри:** Пропозиції шляхів розвитку та навчання, що сприяють задоволенню професійних амбіцій і потреб в реалізації.

- **Благополуччя:** Створення умов для задоволення фізіологічних та соціальних потреб, що включає здорові умови праці, доброзичливі відносини в колективі та баланс між роботою та особистим життям.

- **Участь:** Залучення працівників до процесу прийняття рішень, активізація їх ініціативності та креативності.

Потреба в реалізації особистісного потенціалу, яка є однією з ключових в ієрархії потреб за А. Маслоу [6], в сучасних реаліях часто акцентується у контексті корпоративної культури і стає предметом уваги компаній, що прагнуть до довгострокового розвитку та стабільності. Врахування потреб та мотивів персоналу, а також інтеграція цінностей і інтересів працівників у стратегію підприємства, може стати фундаментом для побудови ефективної та гармонійної організаційної структури.

Розглядаючи питання мотивації, важливо враховувати й роль емоційного стану людини. Емоції можуть бути потужним керівником поведінки, і часто вони взаємодіють із мотивами, викривляючи, зміцнюючи чи послаблюючи їх вплив. Наприклад, радість або вдовolenня можуть підсилити мотив до повторення певної дії, тоді як страх чи смуток можуть його послабити.

У комплексному вивченні мотивації та поведінки важливим елементом є і поняття саморегуляції. Спроможність особистості керувати власними імпульсами, емоціями та поведінкою є ключовим фактором у тому, як мотиви перетворюються на конкретні дії та досягнення цілей. Вивчення механізмів саморегуляції, включаючи стратегії самоконтролю та стратегії впорядкування цілей, може надати важливих уроків щодо того, як люди можуть ефективно працювати з власними мотивами і напрямками для досягнення бажаних результатів у різних життєвих сферах (рис. 1.2).

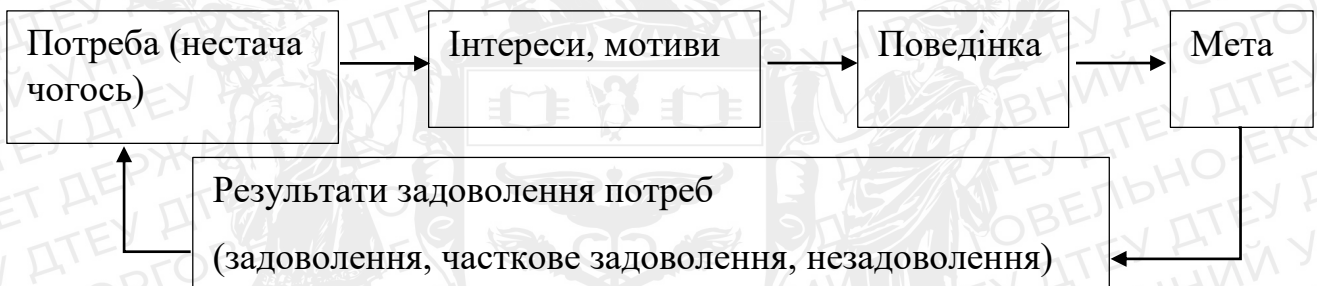


Рис 1.2. Схема моделі мотивації через потреби

В структуру мотивації входять наступні елементи:

- потреба, яка вимагає задоволення від людини;
- благо, котре може задовольнити цю потребу;
- трудові дії, необхідні для отримання блага;
- вартість - фізіологічні, матеріальні та моральні витрати, пов'язані з виконанням трудової дії.

Терміни "мотив" та "інтерес" часто вживаються у теорії та практиці мотивації трудової діяльності поруч із терміном "стимул". Незважаючи на їх історичну популярність, їх взаємозв'язок залишається невизначеним в економічній літературі.

Потреба (дефіцит чого-небудь) -> Інтереси, мотиви -> Поведінка (дії) -> Мета -> Результат задоволення потреб (задоволення, часткове задоволення, незадоволення).

Існує поширена думка про ідентичність мотивів і стимулів, але це питання є, принаймні, спірним. "Стимул" спонукає до дії, є причиною, що спонукає. Маючи на увазі етимологію слова, можемо припустити, що основою цих спонукаючих дій є зовнішні фактори (матеріальні, моральні і так далі). Таким чином, під стимулом мається на увазі зовнішнє спонукання, яке має цілеспрямованість. Мотив також спонукає до дії, але його основою може бути як стимул (наприклад, винагорода, кар'єрний ріст, адміністративне рішення), так і особисті причини (наприклад, відчуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження і так далі).

Важливо підкреслити, що стимул перетворюється на мотив тільки тоді, коли він усвідомлюється людиною і сприймається нею. Також слід розглянути суть пов'язаного терміна - "стимулювання". Загалом, стимулювання - це процес застосування конкретних стимулів на користь людини та організації. "Стимулювати" означає впливати, спонукати до цільової дії, надавати зовнішній імпульс. Стимулювання є одним із способів, за допомогою якого можлива мотивація трудової діяльності. Отже, у сучасному управлінні значну увагу приділяється розробці стратегій адаптації системи управління до динамічних ринкових умов та інновацій. Ефективне керування трудовою активністю, засноване на глибокому розумінні індивідуальних мотиваційних факторів та корпоративної культури, стає ключовим елементом для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Центральним завданням у сфері управління персоналом є інтеграція цінностей та стратегій розвитку компанії у систему мотивації, що сприяє участі, лояльності та ефективності працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Від моменту заснування першого гіпермаркету «Епіцентр К» у Києві 6 грудня 2003 року, компанія активно просувається шляхом розвитку, займаючи не тільки регіональні міста, але й райцентри.

Наразі, в Україні функціонує 40 магазинів «Епіцентр К», розташованих у таких містах як Київ, Львів, Одеса, Чернівці та інші.

«Епіцентр К» відзначається своєю унікальністю на ринку України. Відхилившись від традиційного ДІУ, компанія пропонує різноманітний асортимент товарів та послуг, маючи 40 торговельних центрів, включаючи і гігантський магазин площею 56 тис. кв. м. За десять років, «Епіцентр К» став лідером серед конкурентів за числом торгових площ та регіонами.

Під час відкриття величезного гіпермаркету «Епіцентр К» у Києві, представник асоціації EDRA Джон Херберт похвалив інноваційний підхід компанії завдяки її спрямуванню на будівельні матеріали та товари для дому.

У 2019 році було запущено веб-платформу Epicentrk.ua, а в наступному році в рамках цього проекту почав діяти маркетплейс.

Додатково варто зауважити, що успіх «Епіцентр К» не лише в залученні великої кількості покупців, а й у їх збереженні завдяки якісному сервісу, широкому асортименту та постійних інноваціях. Сучасні тренди, такі як стале розширення онлайн-присутності, свідчать про гнучкість компанії та її готовність адаптуватися до змінюваних умов ринку. Незмінним залишається лише стремління компанії забезпечувати українців якісними товарами для будинку та дачі.

Проект «Епіцентр» отримав інвестиції в розмірі приблизно 350 млн грн. На момент жовтня 2022 року підприємство має у своєму портфелі 64 торгові центри «Епіцентр», 9 гіпермаркетів «Нова лінія», розташованих у різних частинах України. На жаль, 9 з них було зруйновано або призупинено через військові дії Росії.

Будівельні фахівці високо оцінюють роботу «Епіцентр К», зазначаючи швидкість будівництва гіпермаркетів та використання високоякісних матеріалів та новітніх технологій. Ці магазини пропонують широкий асортимент товарів для будівництва і ремонту, а також додаткові послуги по всій Україні.

У лютому 2021 року стався пожежний інцидент в Первомайську, де вогонь знищив 4000 м² гіпермаркету. Головною причиною стала підпал.

2021 рік також приніс конкуренцію для «Епіцентра» - шведська компанія ІКЕА розпочала свою роботу на українському ринку, відкривши спочатку онлайн-магазин і плануючи запуск гіпермаркету в Blockbuster Mall в Києві. «Епіцентр» активно відгукнувся на це, зокрема розмістивши оригінальний банер навпроти ТРЦ та випустивши брендovanі маски, які активно носили на відкритті ІКЕА. Цей рух викликав реакцію шведської компанії.

Додатково, у серпні стало відомо про співпрацю між «Епіцентром» та Blockbuster Mall, де планується відкриття нового гіпермаркету поруч із ІКЕА. Це буде перший випадок, коли магазин мережі відкривається в торговому центрі, а не у спеціально побудованій для цього локації.

У 2021 році «Епіцентр К» збільшив свою присутність на ринку, запустивши 13 нових або оновлених ТЦ. Ця компанія не тільки розширюється, але й оптимізує свої внутрішні процеси, трансформуючись в універсальний торговий центр. Відзначається їх високий стандарт обслуговування, широкий вибір якісних товарів, а також унікальний підхід до клієнта.

«Епіцентр К» дбає про кожного клієнта, це підтверджується їх ціновою стратегією, яка включає товари як для економ-класу, так і для люкс-сегмента. У

кожному ТЦ ви знайдете понад 200 000 позицій товарів, які розподілені за різними категоріями, від будівельних матеріалів до товарів для дому і дозвілля.

Клієнти цінують зручність покупок в «Епіцентр К». Компанія надає багато додаткових послуг, як-от розрізання матеріалів, доставка, кафе, 3D-моделювання кухонь та інші. Їх прямий підхід до співпраці з виробниками забезпечує конкурентні ціни, відсутність додаткових націнок і якісний товар. Завдяки цьому, кількість їхніх покупців продовжує зростати.

У зв'язку із складними військово-політичними обставинами, «Епіцентр К» показав себе як соціально-відповідальна компанія. Вони активно долучилися до гуманітарних програм, допомагаючи постраждалим від воєнних дій громадянам. Більше того, в рамках корпоративної соціальної відповідальності, компанія організувала збір коштів на підтримку лікарень та армії.

Під час воєнних дій, мережа також активно співпрацювала з місцевими СОС та волонтерськими організаціями, надаючи їм приміщення для логістики та зберігання товарів. Їх гіпермаркети стали джерелом не тільки товарів для повсякденного життя, але й місцем підтримки для тих, хто потребує допомоги. Також варто відзначити, що «Епіцентр К» почав активніше інвестувати в екологічні програми, реагуючи на загрози, пов'язані зі зміною клімату і екологічними кризами. Це ще раз підтверджує готовність компанії не лише до бізнесових викликів, але й до викликів сучасного світу в цілому.

«Епіцентр К» активно підтримує українське виробництво, існуючи в умовах військових дій. Національні товари становлять від 15% до 25% всієї реалізованої продукції. За роки конфлікту співпраця з європейськими партнерами змінилася, але основні партнери залишаються: Польща, Іспанія, Німеччина та Голландія.

«Епіцентр К» продовжує бути титульним спонсором Національної збірної команди України з футболу. Партнерства в області спорту

розширюються, зокрема у сфері хокею, де компанія виступала генеральним партнером чемпіонату Професійної хокейної ліги.

«Епіцентр К» завжди відзначався відданістю ідеї співпраці з українськими виробниками. Така стратегічна доктрина стала фундаментом для стабільності і зростання компанії. Диверсифікація поставок, зниження логістичних витрат, незалежність від валютних коливань та активне сприяння місцевому виробництву – все це забезпечило «Епіцентр К» солідними партнерськими зв'язками. На сьогоднішній день понад 3 тисячі українських виробників співпрацюють з цим ритейлером, що дозволяє їм стабільно реалізовувати свою продукцію.

Але «Епіцентр К» не зупиняється лише на ролі ритейлера. Компанія активно інвестує в розвиток власних виробничих активів. Зокрема, в селі Калинівка Київського району було завершено будівництво заводу з виробництва керамічної плитки. За наступні два роки компанія планує інвестувати ще 95,7 млн. дол. для подальшого розширення цього заводу. А модернізація фабрики «Карпатська кераміка» в Калуші дозволила підвищити її виробничі потужності майже втричі.

У 2022 році, незважаючи на воєнні виклики в Україні, група «Епіцентр К» відкрила сучасний завод у Васильківському районі для виробництва керамічної плитки та керамограніту під брендом Epicentr Ceramic Corporation. Цей завод став одним з передових у Європі. В планах групи - активне розширення мережі торгових точок: протягом наступних двох років планується відкрити 50 нових магазинів по всій країні з інвестиційними витратами в 706,5 млн доларів.

У 2020 році група спрямувала 70,9 млн доларів у аграрний сектор, розширюючи ємності зберігання зерна до 1,5 млн. тонн завдяки 14 власним елеваторам. Протягом 2021-2022 років було побудовано додаткові п'ять елеваторів, із загальними інвестиціями в сектор «ЕпіцентрК Агро» до \$170 млн.

Навіть у умовах воєнних реалій, «Епіцентр К» активно розвиває торгову мережу. До 2021 року компанія мала 64 ТЦ «Епіцентр К» та 11 гіпермаркетів «Нова Лінія», з загальною площею, що перевищує найбільших конкурентів на ринку.

Однак, незважаючи на домінування на ринку, доступність мережі «Епіцентр К» для населення все ще залишається обмеженою – лише 40 кв. м на тисячу осіб. Це вказує на великий потенціал для розвитку роздрібної торгівлі, особливо у регіонах. Проте жорстке регулювання, а також проблеми із ліцензуванням, стримують активний розвиток сектору рітейлу в Україні.

На тлі непередбачуваного зростання геополітичних викликів та воєнних дій в Україні, багато компаній постійно адаптують свої стратегії. Зокрема, "Епіцентр К", як ключовий гравець на ринку роздрібної торгівлі, не є винятком.

Важливість гнучкої торгової політики особливо відчувається в Україні. Західні країни приділяють увагу тому, що торгівля сприяє росту економіки, тому вони послаблюють регулятивні та податкові обмеження у цій сфері. Якщо український уряд прийматиме аналогічні заходи, це може взяти економічний розвиток країни на новий рівень. Незалежно від обставин, "Епіцентр К" планує активно розширювати свій вплив, додавши приблизно 50 нових торгових точок протягом найближчих двох років. За інформацією Володимира Гончарова, заступника генерального директора з роздрібної торгівлі, компанія зосереджена на підвищенні якості обслуговування клієнтів, інноваціях та впровадженні новітніх технологій.

Що стосується недавніх викликів, то 2020 рік був позначений пандемією COVID-19. "Епіцентр К" швидко відреагував на змінені потреби клієнтів, акцентуючи увагу на товарах первинної потреби. В умовах воєнних дій і нестабільності, такі компанії як "Епіцентр К" продовжують демонструвати стійкість, адаптуючи свої стратегії та ресурси для відповіді на змінюючіся потреби ринку та клієнтів.

Проаналізуємо динаміку та структуру доходів і витрат ТОВ «Епіцентр К»
у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

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

Стаття	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2022	
						+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41400000	43900000	50382425	57255563	57627523	371960	0,64%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30400000	30800000	35593670	40331196	38754000	-1577196	-4,06%
Інші операційні доходи	260000	530000	737243	806058	1146381	340323	29,68%
Всього доходів	72060000	75230000	86713338	98392817	97527904	-864913	26,28%

З табл. 2.1 можна зробити висновок, що операційний дохід ТОВ «Епіцентр К» у 2022 році зріс на 340323 тис. грн. порівняно з 2021 роком, збільшившись на 26.28%. Така динаміка виручки в основному зумовлена збільшенням інших надходжень доходу від реалізації на 340323 тис. грн. 29,68%

Динаміку собівартості ТОВ «Епіцентр К», а також склад доходів і витрат представлено в табл. 2.2 а також на рис. 2.1. і 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр К», тис. грн.

Стаття	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2022	
						+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30400000	30800000	35593670	40331196	38754000	-1577196	-4,06%
Інші операційні витрати	330000	250000	920 408	581 459	1 564 688	983229	62,80%
Витрати на збут	6 600 000	7 900 000	8 648 047	11152 352	10909 210	-243142	-2,23%
Фінансові витрати	91 000	250 000	295 646	372 723	398 212	25489	6,40%

З даних цієї таблиці можна побачити тенденції у фінансових показниках ТОВ "Епіцентр К" протягом п'яти років, починаючи з 2018 року: стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, за винятком невеликого підвищення на 0,64% у 2022 році, та собівартості продукції, яка, незважаючи на зниження на 4,06% у 2022 році, зазнала змін у попередні роки.

У табл. 2.2 представлено динаміку змін ключових фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» за період з 2018 по 2022 роки. Зокрема, вказано обсяги реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), які зменшилися на 4,06% у 2022

році порівняно з попереднім роком. Інші операційні витрати зросли на 62,80%, в той час як витрати на збут впали на 2,23%. Фінансові витрати зросли незначно, на 6,40%. Загальна тенденція відображає зниження продажів та збільшення операційних витрат, що може свідчити про зростання внутрішньої ефективності або зміни в умовах ринку.

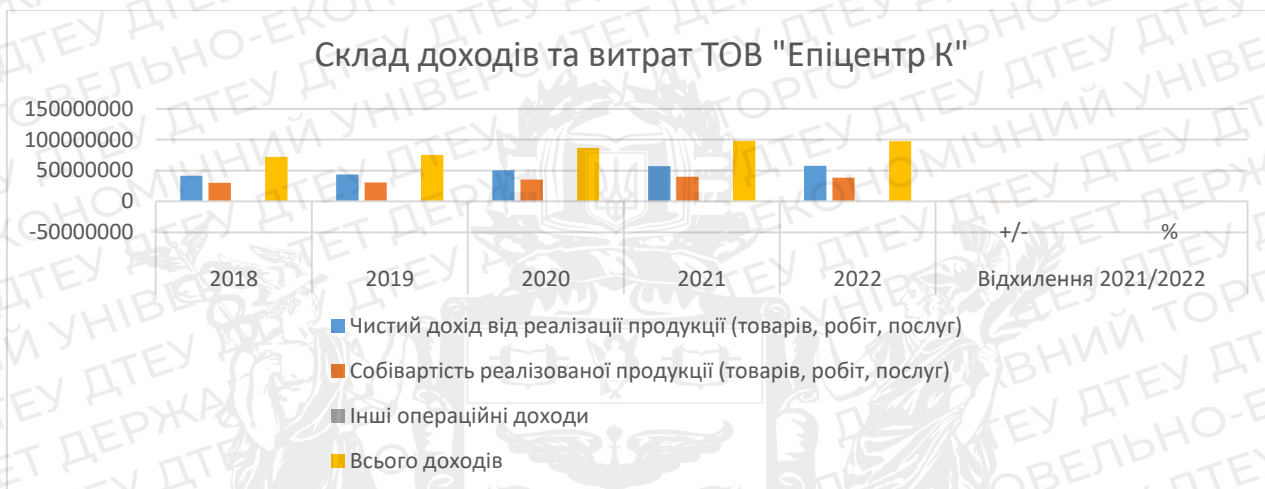


Рис. 2.1. Склад доходів та витрат ТОВ «Епіцентр К» тис.грн

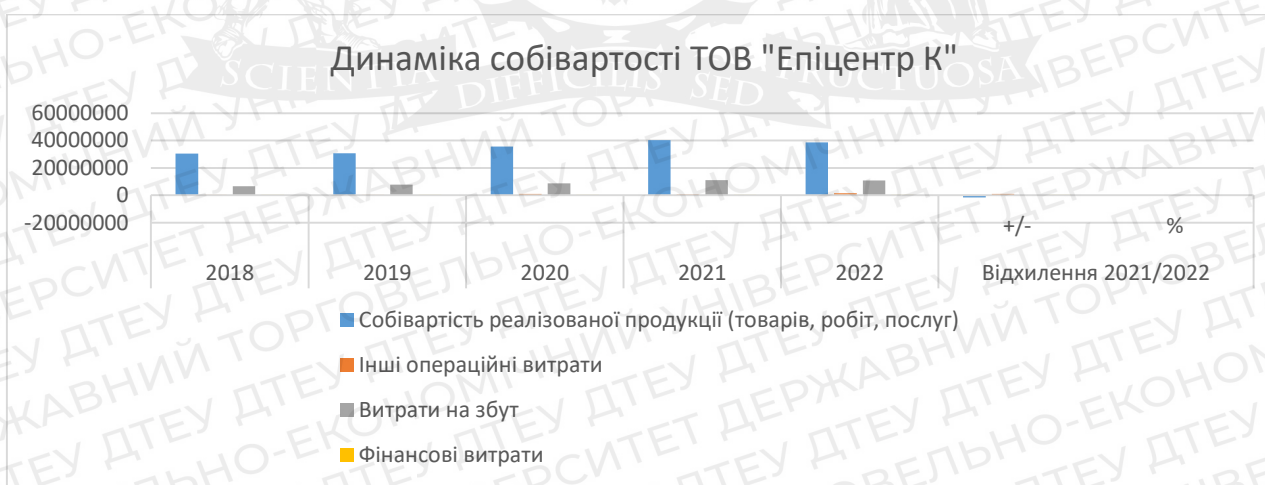


Рис. 2.2. Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр К» тис.грн

Таким чином, дослідження динаміки основних показників фінансового - господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» засвідчує стабільний розвиток підприємства.

2.2. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

Оцінювання ефективності роботи персоналу ТОВ «Епіцентр К» проводиться з таких аспектів:

- відповідність кваліфікації та професії працівників штатному розкладу;
- аналіз використання робочого часу;
- вивчення показників обертання персоналу;
- дослідження продуктивності труда.

Під час детального розгляду штатного розпису ТОВ «Епіцентр К» та бухгалтерської інформації було використано даних про структуру персоналу. Основними джерелами даних служать «звіт про роботу та обертання персоналу», «звіт про використання робочого часу», статистична інформація відділу кадрів ТОВ «Епіцентр К» та інші аналітичні матеріали.

Ці заходи дозволяють не лише кількісно оцінити роботу персоналу, а й якісно покращити внутрішні процеси, забезпечивши стійке зростання продуктивності та зменшення флуктуації кадрів. Крім того, аналіз динаміки змін у штаті співробітників дає можливість виявити причини змін у чисельності та оперативно вжити заходів для оптимізації кадрової політики.

У порівнянні чисельності працівників за зазначений період та попередні роки, компанія провела дослідження статистики персоналу. Для цього ми звернемося до табл. 2.3.

Згідно даних табл. 2.3, у 2022 році кількість працівників зменшилась на 183 у порівнянні з 2020 роком, а у 2021 році збільшилась – на 217 осіб. Якщо порівнювати з 2020 роком, то підвищення становило 84 особи, тоді як у порівнянні з 2021 роком - зростання було всього на 39 осіб. Ці дані свідчать про те, що загальна чисельність персоналу у 2021 році виросла у порівнянні з попередніми роками, хоча у 2020 році чисельність непрофільних працівників була більшою на 3 особи.

Таблиця 2.3

Динаміка руху кадрів підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Динаміка				Відхилення звітнього року	
Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Від 2020	Від 2021
середньооблікова чисельність, осіб всього	2456	2607	2093	-363	-578
У тому числі:					
основний вид діяльності	2415	2564	2071	-344	-536
з них:					
- Керівники	350	357	298	-52	-59
- Фахівці	620	658	576	-44	-82
- Робочі	1445	1549	1197	-248	-352
не основний вид діяльності	41	43	22	-19	-21

При дослідженні кадрового потенціалу важливо розглядати чисельність персоналу через два критерії: абсолютні та відносні показники. Запропонуємо таблицю, яка відображає розподіл персоналу, динаміку змін у відсотках та покажемо перевищення або недостачу в штаті (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка змін в штаті у % на ТОВ «Епіцентр К»

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Зміна питомої ваги в % порівнянні	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	з 2020 роком	з 2021 роком
всього	2456	100%	2607	100%	2093	100%	-14,78	-19,72
у тому числі основний вид діяльності	2415	98,33%	2564	97,35%	2071	98,9%	-14,24	-19,23
З них	350	14,25%	357	13,69%	298	14,23%	-14,86	-16,53
Керівники								
Фахівці	620	25,24%	658	25,23%	576	27,52%	-7,1	-13,47
робочі	1445	58,84%	1549	59,41%	1197	57,19%	-17,26	-22,73
не основна діяльність	41	1,67%	43	1,6%	22	1,05%	-46,34	-48,94

На основі наданої таблиці можна зробити наступні висновки з урахуванням військових дій, що відбувалися у 2022 році:

Середня чисельність працівників у компанії зросла з 2456 осіб у 2020 році до 2607 осіб у 2021 році, що становить зростання на 6,14%. Проте у 2022 році ця кількість значно знизилася до 2093 осіб, що є зменшенням на 19,72% відносно 2021 року.

Таке скорочення, можливо, є наслідком економічних та організаційних змін, спричинених військовими діями.

Для додаткової перспективи, необхідно також враховувати, що зміни у чисельності персоналу можуть бути пов'язані не лише з безпосередніми наслідками військових дій, але й зі зміною бізнес-стратегії компанії або переорієнтацією на нові ринкові умови.

Чисельність працівників основного виду діяльності зменшилася від 2415 осіб у 2020 році до 2071 особи у 2022 році, але зменшення було не таким критичним (14,24% у 2021 році та 19,23% у 2022 році), що може вказувати на стратегію компанії зберегти ключових співробітників під час кризи.

Процент керівників злегка зріс з 14,25% у 2020 році до 14,23% у 2022 році, це може відображати прагнення зміцнити управлінський апарат у складні часи, що є зростанням на 2,98% за весь період.

Фактичні робочі скоротилися з 25,24% у 2020 році до 27,52% у 2022 році, це відсоткове зростання на 2,28% не повинно вводити в оману, адже абсолютна чисельність знизилася на 17,26% у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про потенційне зменшення виробничих обсягів.

Процент працівників, які не є основними в діяльності компанії, впав з 1,67% до 1,05% у 2022 році, що є значним скороченням на 48,94% в порівнянні з 2021 роком, що може відображати скорочення допоміжного персоналу або операцій, які не є критичними для виживання компанії в умовах військового стану.

Ці дані відображають, що компанія адаптує свою стратегію та кадрову політику для оптимізації роботи та виживання під час воєнного конфлікту, зосереджуючи ресурси на важливих напрямках і скорочуючи менш важливі для забезпечення стійкості в умовах кризи. Додаткова інформація про наймання та звільнення працівників ТОВ «Епіцентр К» вміщена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2022рр

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення звітнього року	
				2022 року	2021
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2456	2607	2093	-363	-514
2.Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	615	643	325	-290	-318
3.Кількість вибулих працівників за рік, осіб	483	329	626	143	-67
4.У тому числі звільнення за порушення трудової дисципліни, правил торгівлі, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	246	234	217	-29	-17
5.Загальне число прийнятих і звільнених працівників, осіб.	1098	1121	934	-164	-187
6.Коефіцієнт з прийому працівників (Чп/Ч * 100),%	5,04	6,42	4,37	-0,67	-2,05
7.Коефіцієнт щодо звільнення працівників (Чз/Ч * 100),%	19,67	18,51	31,31	11,64	12,8
8.Коефіцієнт плинності кадрів (Чпл/Ч * 100),%	10,02	11,23	9,05	-0,97	-2,18
9.Коефіцієнт загального обороту робочої сили (Кп+Кз),%	44,71	44,92	46,34	1,63	1,42
10.Частка працівників, які працювали на підприємстві більше року,%	55,29	58,23	59,58	4,29	1,35

У табл. 2.5 представлено систему показників для аналізу руху кадрів на підприємстві, яка описує коефіцієнти обороту кадрів через прийом та звільнення, загальний оборот кадрів, а також коефіцієнт плинності кадрів.

Визначення цих коефіцієнтів дає змогу оцінити динаміку робочої сили, виявляючи, наскільки часто працівники приходять і залишають підприємство.

Можемо визначити, що в ТОВ «Епіцентр К» середня чисельність працівників - цей показник спершу зріс з 2020 року до 2021 року на 151 особу (з 2456 до 2607), що могло відображати розширення компанії або зростання обсягів роботи. Однак у 2022 році, коли розпочалися воєнні дії в Україні, цей показник знизився на 514 осіб у порівнянні з 2021 роком, досягнувши 2093 осіб, що може вказувати на скорочення персоналу чи оптимізацію в контексті воєнних обставин.

Коефіцієнт приросту працівників за рік - у 2020 році було зафіксовано зниження на 290 відсоткових пункти порівняно з попереднім роком, що могло бути спричинено зовнішніми чинниками, такими як економічна ситуація чи організаційні зміни. В 2022 році, на фоні воєнних дій, цей показник зазнав ще більшого спаду - на 318 відсоткових пунктів у порівнянні з попереднім роком, що посилює тенденцію зменшення кількості працівників.

Коефіцієнт вибуття працівників за рік - незважаючи на зниження показника на 67 відсоткових пунктів у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, у 2022 році, коли почалася війна, коефіцієнт знову зріс на 143 відсоткові пункти, що може бути вказівкою на негативну динаміку утримання персоналу в умовах війни.

Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, осіб - Загальна кількість звільнених та прийнятих співробітників зменшилась з 2020 по 2022 рік, що може вказувати на зниження мобільності персоналу в компанії внаслідок воєнних дій.

Коефіцієнт лояльності співробітників - цей показник зріс з 2020 до 2021 року на 11,64 відсоткових пунктів, досягнувши 31,31%, що могло відображати поліпшення корпоративної культури або умов праці, які сприяли утриманню персоналу. Однак у 2022 році, в умовах війни, ця тенденція могла змінитись.

На підставі аналізу даних ТОВ "Епіцентр К", можна узагальнити, що компанія переживає значні зміни в своїй трудовій діяльності протягом останніх років. Середня чисельність працівників зросла з 2020 до 2021 року, вказуючи на потенційне розширення діяльності. Однак у 2022 році, на тлі воєнних подій в Україні, відбулося значне зниження чисельності працівників, що могло бути пов'язано зі скороченням персоналу або необхідністю оптимізації.

Коефіцієнт приросту працівників також демонстрував зниження, особливо в 2022 році, що підкреслює вплив воєнних обставин на трудову діяльність. З іншого боку, коефіцієнт вибуття працівників показував коливання, зі значним зростанням у 2022 році, що може вказувати на підвищені виклики у збереженні персоналу під час війни. Значне збільшення операційних витрат та зменшення обсягів реалізації продукції у 2022 році може корелювати зі скороченням чисельності працівників, що, у свою чергу, може свідчити про погіршення економічних показників компанії внаслідок воєнних дій в Україні. Це змушує компанію до оптимізації витрат та можливо до зменшення штату як частини реакції на воєнні обставини та їх вплив на бізнес-операції.

Збільшення коефіцієнта вибуття працівників в 2022 році може бути викликано також зовнішніми чинниками, наприклад, збільшенням міграції населення в умовах війни, що створює додаткові труднощі для компанії у підтримці стабільного кадрового складу. Окрім того, це може вказувати на необхідність реформування кадрової політики з метою підвищення лояльності та утримання працівників. Зростання коефіцієнта лояльності в 2021 році може бути результатом таких ініціатив, проте воєнні дії у 2022 році вносять корективи в будь-якій стратегії, змушуючи компанію шукати нові шляхи для забезпечення свого виживання та розвитку.

2.3. Оцінка ефективності мотивації працівників

У табл. 2.6 наведено характеристику діючої системи стимулювання праці співробітників в ТОВ "Епіцентр М". З аналізу виходить, що однією з ключових слабких точок в організації є недостатня мотивація та задоволеність робочого персоналу своєю роботою. Це спричиняє до неоптимального розподілу робочого часу та ресурсів.

Таблиця 2.6

Діюча система мотивації співробітників ТОВ "Епіцентр К".

Мета	Мотивовані працівники, які добре справляються зі своєю роботою
Завдання	Досвідчені співробітники; Зростання мотивації робочого персоналу; Посилення ефективності роботи.
Технології	Немайнові та матеріальні форми заохочення: дошка визнання; льготне харчування; робочий одяг; службовий транспорт; знижки на спортивні заходи; Заохочувальні виплати; Відшкодування залежно від відпрацьованих годин і премії; Негативні методи заохочення: штрафування.
Критерії	Підвищення ефективності роботи; Посилення задоволення робочого колективу.
Суб'єкти	Працівники відділу кадрів ТОВ «Епіцентр-М».
Об'єкти	Персонал підприємства

Ця проблема підкреслює важливість удосконалення системи стимулювання для підвищення продуктивності та задоволеності персоналу. Аби зрозуміти корені цієї проблеми та її можливі наслідки, слід глибше вивчити систему стимулювання робочого персоналу.

Отже, цілі та завдання даної підсистеми не відповідають принципу SMART, що ускладнює оцінювання її ефективності для підприємства. Встановлені критерії не відображають технологічних аспектів у повній мірі. З аналізу діючої системи стимулювання видно, що її робота не є оптимальною через наявність певних недоліків та помилок. У подальших розділах ми

детально розглянемо систему стимулювання праці робітників як окремий процес (рис. 2.3).

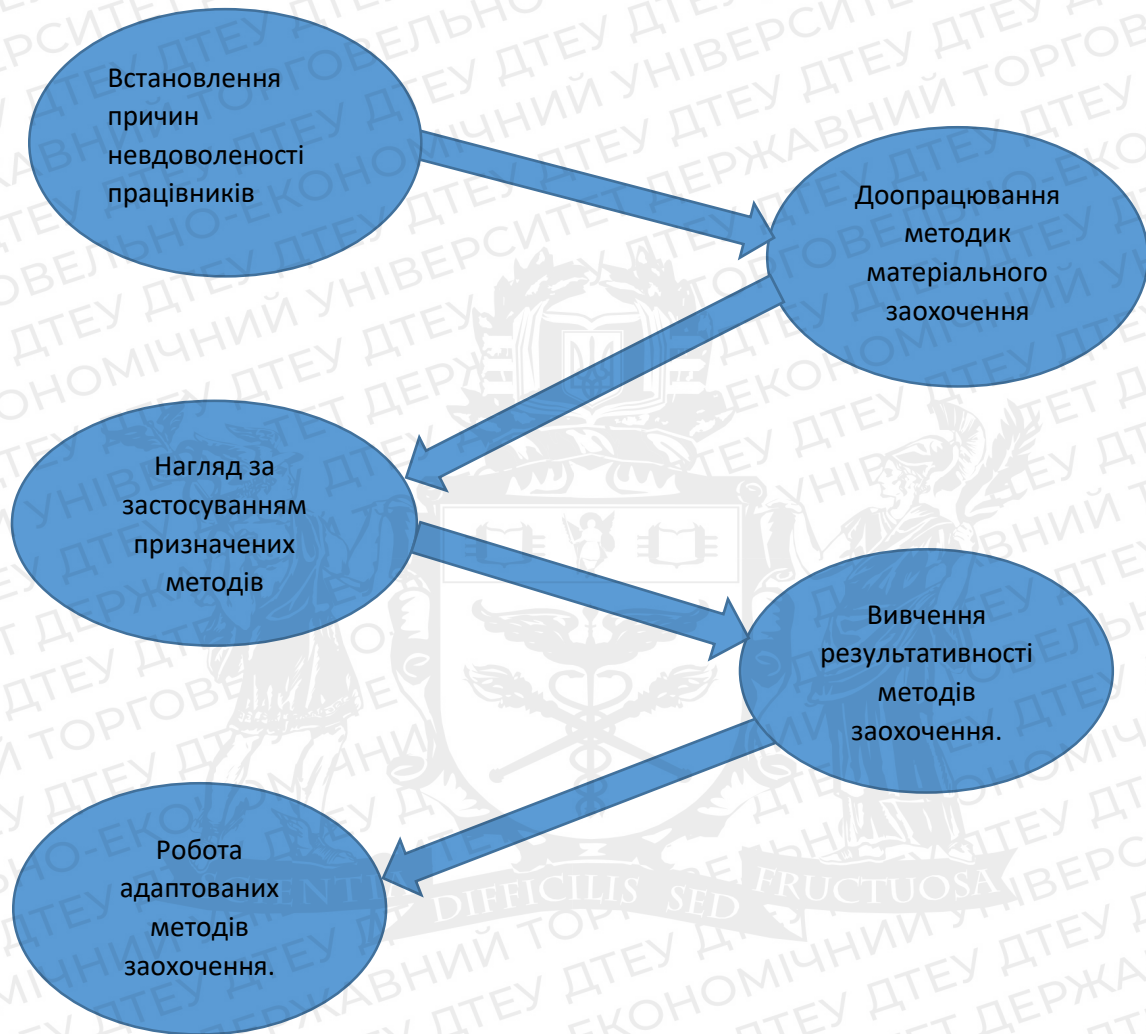


Рис. 2.3. Процес стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Процес стимулювання робітників ТОВ «Епіцентр К» поділяється на декілька ключових етапів, кожен із яких має свої особливості:

Виявлення незадоволеності працівників: Цей етап допомагає визначити поточні проблеми та виклики, а також встановити причини незадоволеності робітників з метою їх подальшого усунення.

Доопрацювання методик матеріального заохочення: Це напрям, де відбувається оптимізація і модифікація існуючих методів стимулювання з метою підвищення задоволеності робітників.

Нагляд за застосуванням призначених методів заохочення: Моніторинг і контроль за тим, як методи застосовуються, дозволяє переконатися в їх правильній реалізації.

Вивчення результативності методів заохочення: На цьому етапі проводиться аналіз того, наскільки ефективні удосконалені методи стимулювання.

Робота адаптованих методів заохочення: Заключний етап, де перетворені методи вже функціонують на практиці.

Особливе значення в управлінні персоналом має індивідуальний підхід до кожного робітника. Незважаючи на узагальнені методики та підходи, кожен працівник є унікальною особистістю зі своїми цінностями, мотивами та очікуваннями. Це важливо враховувати під час розробки та впровадження системи стимулювання. Адже дієва мотиваційна програма має бути гнучкою, адаптованою до потреб та інтересів персоналу.

Також, інтеграція нематеріальних методів стимулювання, таких як професійний розвиток, кар'єрне зростання або публічне визнання, може мати значний позитивний вплив на загальну ефективність програми стимулювання. Врахування психологічного комфорту та добробуту співробітників може не тільки підвищити їхню задоволеність, але і сприяти залученості, лояльності та відданості компанії.

Після аналізу системи мотивації співробітників в ТОВ «Епіцентр К», можемо зробити такі висновки:

- Поточні методи мотивації співробітників потребують вдосконалення.
- Наявні засоби нематеріальної мотивації не працюють належним чином, що негативно позначається на задоволеності працівників.

- Інформація про засоби та методики мотивації не донесена до співробітників, тому вони не розуміють їх значущості та ефективності.

Хоча на підприємстві використовуються різноманітні методи мотивації, їх ефективність не перевіряється та не аналізується керівництвом.

Багато використовуваних механізмів для підвищення мотивації співробітників застаріли або не відповідають очікуванням співробітників.

Зарплата є ключовим фактором мотивації працівників. На досліджуваному підприємстві основна частина зарплати, більше ніж 65%, є фіксованою. Це призводить до того, що співробітники не мають достатньої мотивації до підвищення продуктивності, оскільки їх дохід не залежить від результативності їх роботи. Тому систему винагород потрібно переглянути.

Оптимальне використання робочого часу є ключовим для забезпечення високої продуктивності роботи. Дані про використання робочого часу можна знайти в табл. 2.7.

Було виявлено, що діяльність ТОВ «Епіцентр К» характеризується не тільки високою ефективністю та прибутковістю, але й імпонуючими темпами росту. Стратегія постачання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» є добре обміркованою і спрямованою на досягнення оптимальних результатів. Послуги, які надаються клієнтам ТОВ «Епіцентр К», відповідають очікуванням. Надаючи клієнтам різні послуги, гіпермаркет покращує досвід покупців. Ці послуги можна розділити на три категорії: ті, що пов'язані з придбанням товарів; допомога у використанні куплених товарів; та ті, що створюють комфортні умови для покупок.

У 2022 році були труднощі через ситуацію з війною, що вплинула на діяльність компанії. Фонд робочого часу за 2022 рік склав 246 днів, що є аналогічним до показника 2021 року. У 2020 році фонд робочого часу був коротший та складав 243 дні.

Таблиця 2.7

Дані про використання робочого часу на ТОВ «Епіцентр К»

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення	
				2020/2021	2021/2022
Календарний час	365	365	365	0	
У тому числі:	17	15	15	-2	0
-Вихідні дні	105	104	105	-1	1
Номинальний фонд робочого часу, дн.	243	246	246	3	0
Неявки на роботу, дн.	75,2	73.4	83.2	-1.8	9.8
У тому числі:	21	21	21	0	0
-відпустки по навчанню	5.1	3.3	4.2	-1.8	0.9
-відпустки по вагітності та пологах	8.4	7	8.6	-1.4	1.6
-додаткові відпустки (вихідні дні)	1.6	1.7	2.6	0.1	0.9
-хвороби	32.1	34	36	1.9	2
-неявки з дозволу адміністрації	4	3.2	5.4	-0.8	2.1
-прогули	2	2	3	0	1
-простої	1	1.2	2	0.2	0.8
Явочний фонд робочого часу	167.8	172.6	159.3	4.8	-13.3
Номинальна тривалість робочої зміни, год	8	8	8	0.3	0.2
Бюджет робочого часу, год	1342.4	1432.58	1521.34	90.18	88,76
Перерви в роботі, що надаються жінкам-матерям на годування дитини	0	0	0	0	0
Внутрішньо змінні простої	0	0,4	0	0,4	-0,4
Пільговий час підліткам	6	9	7	3	-2
Корисний фонд робочого часу на рік, год	1336.4	1423.18	1289.7	86.78	-133,48

У підсумку, проведено аналіз економічних показників компанії, дослідили внутрішнє середовище, провели кадровий аудит і вивчили систему мотивації співробітників в ТОВ «Епіцентр К».

Таким чином, з'ясовано, що сфера діяльності ТОВ «Епіцентр К» в основному відповідає структурі попиту на ринку. Товарно-матеріальні запаси як елемент економіки відіграють ключову роль у різних аспектах господарської діяльності комерційних підприємств. Недостатність товарів першої необхідності негативно впливає на виконання плану товарообігу, що є важливим індикатором для кожного бізнесу.

Було встановлено, що зниження товарних запасів нижче нормативу є індикатором збільшення імпорту супутніх товарів комерційними підприємствами. Водночас, надмірне збільшення товарних запасів вище норми вимагає детального аналізу та коригування подальших замовлень.

Темпи зростання оборотних активів перевищили темпи зростання необоротних активів у 2021 році, що вказує на збільшення частки оборотних активів у майновій структурі підприємства. Це може свідчити про підвищення ліквідності активів та прискорення їх оборотності. Аналіз структури оборотних активів показав, що у 2022 році зростання відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 114,91%, а також збільшення запасів на 68,05% у 2021 році. У порівнянні з 2022 роком, приріст оборотних активів у 2021 році був меншим, а дебіторська заборгованість знизилася на 26,33%.

Діяльність ТОВ «Епіцентр К» характеризується як ефективна та прибуткова з високими темпами зростання. План організації постачання гіпермаркету є задовільним та відображає раціональну стратегію. Надані комплексні послуги клієнтам є задовільними і охоплюють різні аспекти від купівлі товарів до допомоги у їх використанні та створенні сприятливого середовища для відвідування магазину.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ПО ФОРМУВАННЮ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Внаслідок здійсненого аналітичного обстеження стало зрозуміло, що існуючі підходи до стимулювання втратили свою актуальність і не задовольняють вимоги працівників у нинішніх реаліях. Отже, існує потреба в оновленні наявної системи та оптимізації процесу заохочення праці завдяки впровадженню новітніх методів мотивації. У табл. 3.1 наведено оновлений варіант системи стимулювання працівників, що пропонується для застосування на підприємстві.

Таблиця 3.1

Модернізована система стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Мета	Підвищення продуктивності праці персоналу на 15% до 01.01.2024
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити ефективний механізм стимулювання працівників 2. Підвищити залученість робітників; 3. Створити ефективну систему інформування працівників; 4. Скоротити плинність персоналу на 8% 5. Підвищити задоволеність працею персоналу у 2 рази
Технології	<p>Грошові стимули:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Колективна форма преміювання; - Підвищуючий коефіцієнт за стаж роботи <p>Натуральні стимули:</p> <ul style="list-style-type: none"> - немонетарне стимулювання на основі МВО; Моральні стимули: - - «Дошка проблем»; - конкурси «Кращий працівник»; <p>Організаційні стимули:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інформування працівників, зворотний зв'язок; - преміювання «часом» - підвищення кваліфікації
Критерії	% задоволеності працею працівників; рівень залучення; виконання плану.

Переосмислена система заохочення базується на застосуванні інноваційних технологій та оновлених методів оцінювання її результативності. Цілі та задачі системи були розроблені з урахуванням конкретних потреб організації. Інноваційні технології охоплюють чотири види стимулів, які корелюють із мотиваційними очікуваннями та особливостями персоналу (Додаток Ж).

Отже, механізми, представлені у додатку Ж, варто визнати сучасними та актуальними, адже вони базуються на оцінці результативності персоналу комерційної структури. Давайте детальніше зупинимось на таких механізмах: нематеріальне стимулювання через систему управління за цілями (МВО) та проведення конкурсу на звання "кращий співробітник підприємства". Концепція МВО полягає у встановленні конкретних завдань для співробітників, які корелюються із загальними стратегічними напрямками організації, відображеними у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Залежність нарахування коефіцієнта від мети

Посада	Персональні цілі	Цілі підрозділи	Цілі організації
Директор	-	-	100%
Начальник підрозділу	-	60%	40%
Співробітник	60%	30%	10%

На основі цієї інформації, можна розглянути, як преміальна система заснована на МВО може бути впроваджена на підприємстві, наприклад, ТОВ "Епіцентр К".

Механізм преміювання співробітників розраховується за трьома основними категоріями цілей:

1. Персональні цілі (60% впливу на премію) – ці цілі стосуються індивідуальних завдань кожного співробітника. Вони можуть включати,

наприклад, час виконання певної роботи, особисту продуктивність чи інноваційні ідеї, що впроваджуються працівником.

2. Цілі підрозділу (30% впливу на премію) – пов'язані із результативністю всього відділу чи підрозділу, де працює співробітник. Це може включати спільні проекти, командну роботу або впровадження нових методик роботи в колективі.

3. Цілі підприємства (10% впливу на премію) – загальні цілі підприємства, такі як загальний обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів, фінансова стабільність компанії тощо.

Цілі, які можуть бути використані в рамках МВО для оцінки і мотивації співробітників, зокрема:

- Час на виконання замовлення – як швидко співробітник виконує свої завдання;
- Частка годин – яка частина робочого часу витрачається на виконання ключових задач;
- Показник якості виконання роботи – оцінка якості роботи, зворотний зв'язок від клієнтів, кількість помилок тощо;
- Індекс задоволеності покупцем – рівень задоволеності послугами чи продукцією з боку клієнтів;
- Застосування та дотримання техніки 'ощадливого виробництва' – використання ресурсів без відходів, ефективне використання матеріалів та часу.

Для кожного з цих критеріїв можуть бути наведені конкретні показники або метрики, які використовуються для оцінки виконання співробітниками своїх завдань і впливають на їх преміювання. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінювати роботу співробітника.

Цей підхід до нематеріальної мотивації співробітників є досить розповсюдженим серед компаній, які намагаються створити сприятливі умови для своїх працівників та збільшити їхню лояльність і продуктивність. Перелік

немонетарних бонусів, які пропонує ТОВ "Епіцентр К", є зразком таких ініціатив (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Приклад побудови матриці МВО для ТОВ «Епіцентр К»

Критерій	Показник-мета	Відсоток вкладу	Переказ у бонуси (грн)
Виручка	Продуктивність праці	50	5000
Витрати (смарт-наряд)	Час виконання замовлення	30	3000
Стандарт-дисципліна	Застосування та дотримання	20	2000

1. Оплата обідів - може бути значним стимулом для співробітників, особливо в умовах, коли вони витрачають значну частину свого дня на роботі.

Це також може підвищити їх продуктивність, адже співробітники менше часу витратять на обід поза офісом.

2. Оплата стільникового зв'язку - часто є стандартною практикою для висококваліфікованих фахівців, але пропонування цього як бонус може бути цінним для виробничого персоналу, який не завжди має доступ до корпоративного зв'язку.

3. Медичні сертифікати - вкрай важливі для забезпечення довгострокового здоров'я співробітників, зменшення кількості лікарняних днів та підвищення загальної задоволеності роботою.

4. Абонемент у басейн/фітнес-зал - сприяє фізичному здоров'ю і є чудовим способом зниження рівня стресу, що може привести до збільшення продуктивності праці.

Щоб ця система була ефективною, важливо, щоб керівництво компанії регулярно переглядало та оновлювало перелік бонусів з урахуванням змін на ринку, нових трендів у сфері благополуччя співробітників, а також зворотного зв'язку від самих працівників. Залучення співробітників до процесу визначення,

які бонуси є для них найбільш цінними, може також значно підвищити ефективність такої програми (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Регулярні змагання на ТОВ «Епіцентр К»

Вид мотивації	Заходи
Щомісячна	з використанням інтернет ресурсів (розміщення рейтингу переможців серед відділів та індивідуально на порталі компанії у вигляді яскравих поздоровлень із фотографіями). Виділення премії переможцям; «Стань краще, ніж учора», визнання та преміювання на рівні компанії; заслуги не тільки явних лідерів, а й співробітників, які старанно та стабільно працюють, виконують план у своїй категорії; особиста подяка від керівника
Піврічна	конкурс «Молодий працівник», конкурс «Найкращий наставник».
Річна	присудження звання та відповідної премії у святковій та урочистій обстановці: «Найкращий працівник».

Впровадження модернізованої системи стимулювання на ТОВ "Епіцентр К" відкриває нові горизонти для управління персоналом. З огляду на мотиваційні профілі працівників, система не лише враховує індивідуальні потреби, але й стимулює використання новітніх технологій у повсякденній діяльності компанії. Це дозволяє персоналу відчути, що їхні зусилля визнаються і що є можливості для розвитку та просування в межах організації.

Дерево цілей проекту — це інструмент, що використовується для ідентифікації стратегічних і тактичних цілей, які спрямовані на досягнення основної мети проекту. Це візуалізація, яка допомагає розкласти головну мету на більш маленькі та конкретні завдання, які можуть бути виконані. У контексті вашого проекту головною метою є підвищення продуктивності праці на 15% до початку 2024 року.

Розглянемо ключові компоненти проекту:

Дерево цілей:

1. Головна мета: Підвищення продуктивності праці на 15%.
2. Вторинні цілі: Можуть включати:
 - Збільшення ефективності робочих процесів.
 - Зменшення часу на виконання стандартних операцій.
 - Покращення навичок співробітників через тренінги та освіту.
 - Впровадження нових технологій або інструментів.
 - Зміцнення мотивації співробітників.
 - Забезпечення кращих умов праці.

Стримуючі та рушійні сили:

- Рушійні сили можуть включати високу мотивацію персоналу, підтримку керівництва, доступність ресурсів для тренінгу та розвитку, технологічні інновації.
- Стримуючі сили можуть бути зв'язані з опором змінам, обмеженим бюджетом, відсутністю необхідних навичок серед співробітників або застарілими технологіями.

Ризики:

- Технологічні ризики, такі як недостатність або відмова обладнання.
- Організаційні ризики, зокрема невдалий менеджмент змін.
- Фінансові ризики, як-от перевитрати бюджету або непередбачені витрати.
- Людські ризики, наприклад, втрата ключових співробітників або низьке прийняття змін персоналом.

Враховуючи ці елементи, для кожної цілі слід розробити конкретні показники ефективності (KPI), які дозволять виміряти прогрес і виконання задач. Контрольні точки, як-от очікувані перші результати у червні 2024 року, допоможуть відстежити, чи рухається проект у правильному напрямку та чи потребує він коригування.

Прогнозування майбутніх результатів проекту часто здійснюється у ситуації невпевненості та багатозначності можливих сценаріїв розвитку подій. Таким чином, необхідно здійснити аналіз ризиків, пов'язаних з проектом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ризику

Критерії оцінювання	Оцінки
Можливість настання ризику	Дуже високий – 1 Високий – 0,7 Середній – 0,5 Низький – 0,2 Дуже низький – 0,1
Ступінь впливу на проект	Дуже високий – 1 Високий – 0,7 Середній – 0,5 Низький – 0,2 Дуже низький – 0,1

Отже, для аналізу ризиків проекту використовуються два основних критерії: імовірність їх виникнення та міра їх впливу на проект. Шляхом множення цих двох показників формується коефіцієнт впливу ризику. Виходячи з даних, представлених у додатку II, можемо приступити до оцінки ризиків, пов'язаних з проектом. Наступним кроком є заповнення узагальненої матриці оцінки ризиків. Цей процес є критичним для ідентифікації тих ризиків, які несуть найбільшу загрозу для успішної реалізації проекту (табл. 3.6).

З карти ризиків, наведеної в табл. 3.6, випливає, що найбільш небезпечними є ризики, пов'язані з опором персоналу, можливими помилками у проведенні першорядного анкетування персоналу та з помилками при розрахунку матриці МВО. Нейтральний вплив надають ризики недотримання термінів проекту та поява додаткових витрат

Таблиця 3.6

Матриця ризиків

Ймовірність	Наслідки				
	1	0,7	0,5	0,2	0,1
1	1	0,7	0,5	0,2	0,1
0,7	0,7	0,49 R1	0,35 R5, R2	0,14	0,07
0,5	0,1	0,35	0,25	0,1	0,05
0,2	0,2	0,14	0,1	0,4	0,02
0,1	0,1, R4, R3	0,7	0,5	0,2	0,01

В рамках проекту заплановано преміювання керівника та членів проектної команди, розрахунок яких буде виходити з вартості їх робочого часу (300 грн./год.). У наведеній нижче таблиці будуть вказані їхні премії, які залежать від запланованої трудомісткості заходів. Вказана сума в 300 грн./год. включає податок на доходи фізичних осіб та страхові внески.

План заходів для нейтралізації ризиків

R1: Ризик помилок у анкетуванні персоналу

- Захід: Розробка та тестування анкети
- Відповідальний: Фахівець служби персоналу
- Терміни: Анкета має бути розроблена та протестована за місяць до запланованого анкетування
- Моніторинг та контроль: Перевірка анкети експертами з соціології та психології

R2: Ризик опору персоналу до змін

- Захід: Комунікаційна кампанія та тренінги
- Відповідальний: Відділ персоналу
- Терміни: Неперервно протягом усього проекту

- Моніторинг та контроль: Регулярний зворотний зв'язок від співробітників, місячні оцінки задоволеності персоналу

R3: Ризик перевитрат бюджету

- Захід: Створення резервного фонду та чітке планування бюджету
- Відповідальний: Економіст
- Терміни: Весь період реалізації проекту
- Моніторинг та контроль: Місячний перегляд бюджету та фактичних витрат

R4: Ризик недотримання термінів проекту

- Захід: Строге планування і контроль термінів
- Відповідальний: Керівник проекту
- Терміни: Регулярне оновлення плану проекту
- Моніторинг та контроль: Щотижневі зустрічі проектної команди для відстеження прогресу

R5: Ризик помилок у складанні матриці МВО

- Захід: Консультації та бенчмаркінг
- Відповідальний: Відділ персоналу та лінійні керівники
- Терміни: Перед початком складання матриці МВО
- Моніторинг та контроль: Перевірка матриці за допомогою зовнішніх консультантів

Цей план повинен бути детально розроблений і включений у загальний план проекту. Для кожного заходу має бути визначений чіткий механізм відстеження та індикатори успіху.

Цей проект, спрямований на розробку та впровадження новітніх способів мотивації персоналу в компанії «Епіцентр К», передбачається реалізувати протягом 1 року і 4 місяців. В процесі реалізації проекту будуть визначені ключові етапи контролю, що дозволять оцінити його успішність та вчасно реагувати на ризики, які були виявлені на етапі планування. В майбутньому

передбачається продовження цього проекту для досягнення нових стратегічних цілей організації.

За допомогою схеми розподілу обов'язків та відповідальностей можна детально аналізувати ефективність їхнього розподілу в рамках проекту. З наданої інформації видно, що завдання проекту розподілені між учасниками проектної команди оптимально.

У рамках проекту передбачено бонуси для керівника та членів проектної команди, залежно від витраченого часу (350 грн./год.). У наступній таблиці вказані їхні премії, враховуючи заплановану трудомісткість завдань. Вартість 350 грн./год. включає податок на доходи фізичних осіб та страхові внески.

Далі перейдемо до визначення витрат на проект, використовуючи дані з таблиці інвестиційні витрати на проект для ТОВ «Епіцентр К» у додатку К. Витрати будуть поділені на дві категорії: інвестиційні та експлуатаційні. Інвестиційні витрати зазвичай включають одноразові витрати на розробку та запровадження проектних заходів. Таким чином, витрати становлять 163758 грн. Фінансові ресурси на реалізацію проекту будуть забезпечені за рахунок внутрішніх фондів компанії (нерозподіленого прибутку), тож залучення додаткових інвестицій ззовні не вимагатиметься.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз еволюції теоретичних знань про сутність і регуляцію мотиваційних процесів у роботі показує, що з часом соціально-економічного прогресу суспільства курс мотиваційних впливів зазнав змін. Від первинного фокусу на строге підвищення продуктивності праці, тобто на стимуляцію фізичної діяльності, мотивація перейшла до зосередження на поліпшенні якості роботи та стимулюванні креативності, ініціативності та прив'язуванні працівників до підприємства. В першому розділі було проведено глибокий аналіз різних теоретичних моделей мотивації, починаючи від класичних теорій і закінчуючи сучасними концепціями, які включають елементи психології, соціології та управлінської науки. Особлива увага була приділена тому, як ці теорії можуть бути застосовані в практиці управління персоналом для підвищення ефективності праці та задоволеності працівників.

Створення мотиваційної системи та заохочення роботи співробітників є ключовим елементом у процесі управління персоналом на сучасному підприємстві. Для того, щоб підприємство працювало найефективніше на ринку, керівництву потрібно використовувати як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу, щоб команда працювала у злагоді та була продуктивною. У другому розділі було розглянуто, як ТОВ "Епіцентр К" впроваджує ці методи в практиці. Аналіз техніко-економічних показників підприємства виявив ряд ключових аспектів, що впливають на мотивацію персоналу, включаючи систему винагород, оцінку ефективності роботи співробітників та управління кар'єрним ростом. Було виявлено, що інтеграція різноманітних методів мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників, є ключовою для створення ефективної робочої атмосфери.

У третьому розділі було представлено розробку проекту по формуванню сучасних механізмів стимулювання персоналу на ТОВ «Епіцентр К». Цей проект не тільки відповідає актуальним потребам підприємства, але й спрямований на використання інноваційних підходів до стимулювання персоналу. Він включає в себе розробку нових фінансових і нематеріальних стимулів, а також методів оцінки ефективності цих стимулів. Особлива увага була приділена аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на мотивацію співробітників, включаючи корпоративну культуру та зміни на ринку праці. Результати дослідження показали, що інтеграція нових механізмів стимулювання може значно покращити продуктивність та задоволеність працівників, а також сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Важливо наголосити, що систему мотивації та заохочення роботи співробітників потрібно безупинно удосконалювати, оскільки суспільство постійно змінюється і з'являються нові потреби в інтелектуальному та матеріальному аспектах. Ці зміни повинні відобразитися в мотиваційних системах для забезпечення високого рівня задоволеності та продуктивності працівників, що, у свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства. Додатково, у дослідженні було враховано сучасні тренди, такі як збільшення уваги до психологічного благополуччя працівників, розробка програм професійного розвитку та застосування новітніх технологій для оптимізації процесів мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харченко В. А. Економічна сутність ефекту і ефективності виробництва. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2009. 341-344 с.
2. Додонов О. В. Продуктивність та оплата праці в Україні: аналіз та оцінка в динаміці. Донецьк : СПД Купріянов В.С. 2007. 200 с.
3. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. К.: КНЕУ, 2005. 282 с.
4. Гончаров В. М. Проблеми динаміки оплати праці та продуктивності праці в розрізі видів економічної діяльності: напрями досягнення збалансованості на макрорівні. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. К.* : КНЕУ: 2006. 184–200 с.
5. Ковальчук М. І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК. К. : КНЕУ. 2005. 390 с.
6. Дієсперов В. С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві. К. : ННЦАЕ. 2008. 340 с.
7. Струмилін С. Г. Проблеми економіки праці. М.: Вид-во «Наука». 1982. 131 с.
8. Кудінова А. В. Проблеми соціальної сфери в Україні: результат дефіциту ресурсів чи неефективного державного регулювання? 2014. № 3. 34–42 с.
9. Економіка підприємств: підручник : у 3 ч. Ч. 1 / А.А. Мазаракі, Г.В. Блакита, Г.В. Ситник та ін. За заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т. 2023. 432с.
10. Економіка підприємства: підручник : у 3 ч. Ч. 2 / А.А. Мазаракі, Г.В. Блакита, Г.В. Ситник та ін. За заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т. 2023. 472с.

11. Економіка підприємства: підручник : у 3 ч. Ч. 3 / А.А. Мазаракі, Н.М. Гуляєва, І.В. Стояненко та ін. За заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т. 2023. 356 с.
12. Управління фінансами підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2017. 792 с.
13. Жук І. Л. Класифікація умов та чинників впливу на якість життя. Матеріали 79 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» К. : НУХТ, 2013. 552–554 с.
14. Чернушкіна О. О. Економіка праці і соціально-трудова відносини: Навч. посібник / М. Д. Ведерніков, О. В. Хитра, О. А. Гарват та ін. Львів : Новий світ 2012. 869 с.
15. Чернушкіна О. О. Підвищення продуктивності праці як передумова зростання виробництва. *Вісник ХНУ*. № 5, Т.1 (204). 2013. 44–46 с.
16. Чернушкіна О. О. Продуктивність праці: тенденції та перспективи зростання. Науковий журнал *«Економічний форум» Луцького національного технічного університету*. 2013. 147–150 с.
17. Чернушкіна О. О. Продуктивність праці в Україні: порівняльний аспект. Науково-виробничий журнал *«Інноваційна економіка»*. № 9(47). 2013. 106–113 с.
18. Чернушкіна О. О. Засади підвищення продуктивності праці на сучасному підприємстві. Проблеми і перспективи економічного розвитку: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. У 2-х частинах / Наукове об'єднання «Economics». Сімферополь : НО «Economics», 2013. 128 с.
19. Чернушкіна О. О. Порівняльні тенденції продуктивності праці в Україні. Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи соціально-економічного

та інноваційного розвитку: збірник доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (17 квітня 2014 р.). КНТУ. Кіровоград : КОД, 2014. 240 с.

20. Ярчук А. В. Якість життя населення в контексті взаємодії комерційного і бюджетного секторів соціальної сфери. *Науково-економічний та суспільно-політичний журнал «Україна: аспекти праці»*. К., 2018. 16–22 с.

21. Ярчук А. В. Створення системи мотивації на підприємстві. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – Мелітополь : Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2014. 53 с.

22. Ярчук А. В. Продуктивність праці як фактор впливу на конкурентоспроможність економіки України. *Вісник Донецького національного університету*. Вип. 2.: 2014р. 80–83 с.

23. Макарова В. Г. Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів. *Економіка України*. № 3. 2015р. 41–53 с.

24. Ушенко Н. Умови та фактори підвищення продуктивності використання людського капіталу України. *Економіка праці*. № 7, 2008. 37–44 с.

25. Шаульська Л. В. Особливості відтворення трудового потенціалу в умовах кризового стану ринку праці. «Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства»: зб. наук. праць. Вінниця : ДонНУ, 2015. 37 с.

26. Стаматін О. В. Методичний підхід до оцінювання якості трудового життя працівників промисловості на прикладі машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. №3. 2014. 236–244 с.

27. Чернушкіна О. О. Мотиваційні аспекти управління продуктивністю виробництва. Пріоритети розвитку підприємств у ХХІ ст.: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 12 квітня 2016 р., Кіровоградський національний технічний університет. Кіровоград : КОД, 2016. 124 с.

28. Мних Е., Ференц І. Д. Економічний аналіз. Л. : Армія України, 2000. 144 с.
29. Ревенко А. Продуктивність праці в сучасних умовах. Україна: аспекти праці. №2 2008. 32-37 с.
30. Синяєва Л. В. Роль сучасного суспільства в управлінні продуктивністю праці. *Збірник наукових праць ТДАТУ (Економічні науки)*. Вид-во: Мелітопольська типографія «Люкс», № 4. 2014. 28 с.
31. Антонюк В. П. Проблеми бідності та соціальні ризики для розвитку. *Вісник економічної науки*. № 1(30). 2016. 6–14 с.
32. Сергійчик С.І. Систематизація управління продуктивністю праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2008. 230–236 с.
33. Ковальчук М. І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК. К. : КНЕУ, 2005. 395 с.
34. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Сучасний економічний словник: 1997. 23с.
35. Верба Д. *Вплив створення робочих місць на продуктивність праці в економіці України. Україна: аспекти праці*. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – К., 2015. 38–45с.
36. Ісікава К. Японські методи управління якістю М.: Економіка, 1988. 215 с.
37. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.- метод. посібник. – Х. : ХДУХТ, 2012. 397 с.
38. Слезінгер Г. Е. Праця в умовах ринкової економіки: навч. посіб. - М.: ИНФРА-М., 1996. 336 с.
39. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : Вид-во "Ділова література", 1967. 213 с.
40. Тейлор Ф. Основи наукового менеджменту Київ : Вид-во "Економіка", 1997. 67 с.

41. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів / Майкл Портер. – Київ : Вид-во "Либідь", 1980. 131 с.
42. Сміт П., Томпсон П. Господарі землі / пер. з англ. – Київ : ВВС MPM Ltd, 1994. 150 с.
43. Макгрегор Д. Людський бік підприємства. *Management Review*. 1957. 41-49 с.
44. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. Київ : Знання-прес, 2001. 313 с.
45. Новожилов В. В. Проблеми вимірювання витрат та результатів при оптимальному плануванні. –: Наука, 1972. 35 с.
46. Кончаковський Є. О. Ефективність праці та її мотивація в аграрній сфері АПК : автореф. Дніпропетровськ, 2009. 20 с.
47. Ткаченко В. П. Питання теорії продуктивності праці. – Київ-Донецьк: Вища школа, 1976. 102 с.
48. Червінська Л. Розвиток системи матеріального стимулювання сільськогосподарської праці. Україна: аспекти праці., 2009. 14–18 с.
49. Управління мотивацією роботи керівників на підприємствах України: Попадинець І., Андрусів У., Гальцова О., Багорка М., Юрченко Н. *Інноваційні аспекти. Системи управління в виробничій інженерії*, 29(2), 2021. 120-131 с. DOI: 10.2478/mspe-2021-0016.
50. Фам Х., Нгуен Х.Т.Г. Вплив мотиваційних та гігієнічних факторів на робочу мотивацію працівників на підприємствах текстильної та одягової промисловості. *Листи з управлінської науки*, 10(12), 2020. 31с. 2837-2844. DOI: 10.5267/j.msl.2020.4.025
51. Формування механізмів підвищення рівня мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах: Красностанова Н.Є., Яцкевич І.В., Майданюк С.І., Маковецька О.В., Привалова Н.В. *Asia Life Sciences, Supp22(2)*, 2020. 815-828 с.

52. Забезпечення зростання підприємств та організацій через мотивацію керівного персоналу: Хитрова О.А., Сисоєва І.М., Долга Г.В., Пенюк В.О. Мотузенко О.В., 2021. 219-228 с.. DOI: 10.35808/ijeba/454

53. Якість життя населення регіону: аналіз, прогнозування, соціальна політика: Монографія Одеса: За ред. В. Г. Никифоренка. 2012. 316 с.

54. Лук'янченко Н. Д. Управління трудовим колективом в умовах трансформації економіки. Донецьк : ДонНУ, 2006. 236 с.

55. Лук'янченко Н. Д. Економіка праці: Навч. Посібник. Донецьк : ДонНУ, 2002. 41 с.

56. Жук О. С., Пашкуда Т. В - Управління ефективністю праці на підприємстві в умовах війни. 2022. 5 с. DOI: 10.30525/978-9934-26-223-4-14.

57. Адонін С. В., Саричева М. О. Особливості управління ефективністю діяльності підприємства в умовах пандемії. 2022. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.9.34.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтеграція управління продуктивністю праці у структурі системи управління персоналом на підприємстві

Складові системи управління персоналом	Роль механізму управління продуктивністю роботи у підсистемах адміністрування
1. Підсистема кадрового менеджменту	Керування продуктивністю праці, з одного боку, є частиною системи управління персоналом, а з іншого – самостійним механізмом, який повинен відповідати принципам менеджменту персоналу.
2. Підсистема формування організаційної структури	Працівники є основною складовою організаційної структури підприємства - лише при вдало сформованій організаційній структурі можливе забезпечення ефективної системи управління персоналом
3. Підсистема планування людських ресурсів	Продуктивність праці, як один з чинників, що забезпечує рентабельність господарювання підприємства, представляє собою оцінку людських ресурсів.
4. Підсистема набору персоналу	Створення високої продуктивності праці можливе лише при умові наявності достатньої кількості працівників для підтримки оптимальної виробничо-економічної активності.
5. Підсистема профорієнтації та адаптації	Профорієнтація та адаптація новачків є початковими етапами, напрямленими на формування високої ефективності їх праці, і можуть визначити до п'ятдесяти відсотків потенціалу працівників до досягнення високої продуктивності у майбутньому.
6. Підсистема формування кадрового потенціалу	Значущість всебічного та високоякісного розбудовування потенціалу працівників впливає з безпосередньої кореляції між рівнем ефективності їхньої роботи та способом використання цього потенціалу.
9. Підсистема управління трудовою дисципліною та плинністю кадрів	Висока ступінь трудової дисципліни, прив'язаність колективу до своїх обов'язків та компанії, а також зацікавленість у досягненні благоприємних результатів своєї діяльності сприяють зниженню обертності кадрів, яка, у свою чергу, стає ключовим чинником підвищення ефективності трудової діяльності.

Фінансово-майновий стан за 2020 рік

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	12 543	32 720
первісна вартість	1001	44 846	73 004
накопичена амортизація	1002	32 303	40 284
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 869 460	3 692 156
Основні засоби	1010	12 304 648	15 231 712
первісна вартість	1011	17 210 534	21 335 058
знос	1012	4 905 886	6 103 346
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0

Довгострокові фінансові інвестиції:

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1 755 267	3 129 633
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	68 629	23 116
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	16 010 547	22 109 337
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	13 885 925	15 389 033
виробничі запаси	1101	1 918 783	1 545 117
незавершене виробництво	1102	61 279	43 118
готова продукція	1103	116 654	302 488
товари	1104	11 789 209	13 498 310
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 467 824	2 182 479

Дебіторська заборгованість за розрахунками:

за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	12
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 381 455	3 859 491
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 054	642 802
готівка	1166	37 346	45 989
рахунки в банках	1167	11 094	211 115
Витрати майбутніх періодів	1170	7 322	5 399
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	217 473	336 837
Усього	1195	20 881 053	22 416 054
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	21	0
Фінансово-майновий стан	1300	36 891 621	44 525 391

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
емісійний дохід	1411	0	0
накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 542 267	17 688 086
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього	1495	14 700 877	17 846 696
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 008 688	4 142 910
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256 738	312 170
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
довгострокові забезпечення витрат	1521	0	0

Цільове фінансування	1525	0	0
благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього	1595	2 265 426	4 455 080
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	776 000	767 497
товари, роботи, послуги	1615	14 514 081	16 290 054
розрахунками з бюджетом	1620	273 257	326 833
у тому числі з податку на прибуток	1621	215 457	244 727
розрахунками зі страхування	1625	24 716	17 379
розрахунками з оплати праці	1630	160 208	137 988
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	73

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	509 245	539 038
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 667 811	4 144 753
Усього	1695	19 925 318	22 223 615
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	36 891 621	44 525 391

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

Фінансово-майновий стан за 2021 рік

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	73 004	103 183
накопичена амортизація	1002	40 284	50 448
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 692 156	4 739 909
Основні засоби			
первісна вартість	1011	21 335 058	28 508 336
знос	1012	6 103 346	8 166 311
Інвестиційна нерухомість			
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи			
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	3 129 633	2 916 457

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	23 116	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	22 109 337	28 051 126

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	15 389 033	18 994 214
виробничі запаси	1101	1 545 117	2 184 396
незавершене виробництво	1102	43 118	45 228
готова продукція	1103	302 488	348 780
товари	1104	13 498 310	16 415 810
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 182 479	2 313 519

Дебіторська заборгованість за розрахунками:

за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	1	128 107
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	12	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	254
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 859 491	3 471 846
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	642 802	619 571
готівка	1166	45 989	61 028
рахунки в банках	1167	211 115	182 681
Витрати майбутніх періодів	1170	5 399	13 859
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	336 837	432 934
Усього	1195	22 416 054	25 974 304
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Фінансово-майновий стан	1300	44 525 391	54 025 430

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
емісійний дохід	1411	0	0
накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 688 086	22 005 682
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього	1495	17 846 696	22 164 292
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	16 214
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	4 142 910	4 440 352
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312 170	1 259 783
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
благодійна допомога	1526	0	0

Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього	1595	4 455 080	5 716 349

Поточні зобов'язання і забезпечення

	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	1 617 888
Векселі видані	1605	0	0

Поточна кредиторська заборгованість за:

довгостроковими зобов'язаннями	1610	767 497	447 949
товари, роботи, послуги	1615	16 290 054	20 208 792
розрахунками з бюджетом	1620	326 833	192 678
у тому числі з податку на прибуток	1621	244 727	118 300
розрахунками зі страхування	1625	17 379	52 322
розрахунками з оплати праці	1630	137 988	268 775
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	73
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	73	0

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	539 038	272 491
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 144 753	3 083 821
Усього	1695	22 223 615	26 144 789
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	44 525 391	54 025 430

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

Фінансово-майновий стан за 2022 рік

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	52 735	48 724
первісна вартість	1001	103 183	105 474
накопичена амортизація	1002	50 448	56 750
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 739 909	5 616 758
Основні засоби	1010	20 342 025	23 476 546

первісна вартість	1011	28 508 336	34 020 363
знос	1012	8 166 311	10 543 817
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-

Довгострокові фінансові інвестиції:

які обліковуються за методом участі
в капіталі інших підприємств

інші фінансові інвестиції	1030	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	277 112
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	28 051 126	32 353 628

Оборотні активи

	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	18 994 214	21 311 999
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 313 519	2 693 505

Дебіторська заборгованість за розрахунками:

за виданими авансами	1130	0	-
з бюджетом	1135	128 107	83 360

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 471 846	4 281 774
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	619 571	749 699
Витрати майбутніх періодів	1170	13 859	12 735
Інші оборотні активи	1190	432 934	650 552
Усього	1195	25 974 304	29 784 347
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	217 023
Фінансово-майновий стан	1300	54 025 430	62 354 998

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-

Нерозподлений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 005 682	25 598 971
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Усього	1495	22 164 292	25 757 581

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
---	-----	---------------------------	--------------------------

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16 214	-
Довгострокові кредити банків	1510	4 440 352	4 243 693
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 259 783	1 119 662
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього	1595	5 716 349	5 363 355

Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
-------------------------------------	-----	---------------------------	--------------------------

Короткострокові кредити банків	1600	1 617 888	2 770 621
--------------------------------	------	-----------	-----------

Поточна кредиторська заборгованість за:

довгостроковими зобов'язаннями	1610	447 949	1 152 246
товари, роботи, послуги	1615	20 208 792	22 463 735
розрахунками з бюджетом	1620	192 678	461 881
у тому числі з податку на прибуток	1621	118 300	164 866

розрахунками зі страхування	1625	52 322	44 006
розрахунками з оплати праці	1630	268 775	235 821
Поточні забезпечення	1660	272 491	351 178
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 083 821	3 754 574
Усього	1695	26 144 789	31 234 062
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	54 025 430	62 354 998

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

Фінансово Майновий стан за 2018 рік

Фінансово-майновий стан за 2018 рік*

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	6 000 – 6 100	4 800 – 4 900
первісна вартість	1001	28 000 – 29 000	32 000 – 33 000
накопичена амортизація	1002	22 000 – 23 000	27 000 – 28 000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 700 000 – 1 800 000	2 900 000 – 3 000 000
Основні засоби	1010	5 200 000 – 5 300 000	6 300 000 – 6 400 000
первісна вартість	1011	7 900 000 – 8 000 000	9 300 000 – 9 400 000
знос	1012	2 600 000 – 2 700 000	3 000 000 – 3 100 000
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0

Довгострокові фінансові інвестиції:

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1 800 000 – 1 900 000	1 900 000 – 2 000 000
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	8 900 000 – 9 000 000	11 300 000 – 11 400 000
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	9 900 000 – 10 000 000	13 400 000 – 13 500 000
виробничі запаси	1101	520 000 – 530 000	920 000 – 930 000
незавершене виробництво	1102	0	0
готова продукція	1103	0	0
товари	1104	9 400 000 – 9 500 000	12 500 000 – 12 600 000
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	690 000 – 700 000	770 000 – 780 000

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 700 000 – 2 800 000	3 300 000 – 3 400 000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	710 000 – 720 000	690 000 – 700 000
готівка	1166	0	0
рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1 000 – 1 100	2 800 – 2 900
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	120 000 – 130 000	270 000 – 280 000
Усього	1195	14 200 000 – 14 300 000	18 600 000 – 18 700 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Фінансово-майновий стан	1300	23 100 000 – 23 200 000	29 900 000 – 30 000 000
Пасив			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150 000 – 160 000	150 000 – 160 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-

Капітал у дооцінках	1405	340 000 – 350 000	260 000 – 270 000
Додатковий капітал	1410	0	0
емісійний дохід	1411	0	0
накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 500 000 – 9 600 000	12 500 000 – 12 600 000
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього	1495	10 000 000 – 10 100 000	12 900 000 – 13 000 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	650 000 – 660 000	940 000 – 950 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0

Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0



Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього	1595	650 000 – 660 000	940 000 – 950 000

Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0

Поточна кредиторська заборгованість за:

довгостроковими зобов'язаннями	1610	790 000 – 800 000	770 000 – 780 000
товари, роботи, послуги	1615	9 900 000 – 10 000 000	13 300 000 – 13 400 000
розрахунками з бюджетом	1620	290 000 – 300 000	180 000 – 190 000
у тому числі з податку на прибуток	1621	140 000 – 150 000	130 000 – 140 000
розрахунками зі страхування	1625	28 000 – 29 000	60 000 – 61 000
розрахунками з оплати праці	1630	84 000 – 85 000	140 000 – 150 000
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	150 000 – 160 000	180 000 – 190 000
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 100 000 – 1 200 000	1 300 000 – 1 400 000
Усього	1695	12 400 000 – 12 500 000	15 900 000 – 16 000 000

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	23 100 000 – 23 200 000	29 900 000 – 30 000 000

Інформація про фінансові результати за 2018 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 400 000 – 41 500 000	33 700 000 – 33 800 000
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
премії підписані, валова сума	2011	0	0
премії, передані у перестраховання	2012	0	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 400 000 – 30 500 000	24 500 000 – 24 600 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	11 000 000 – 11 100 000	9 200 000 – 9 300 000
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0

Інші операційні доходи	2120	260 000 – 270 000	110 000 – 120 000
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	540 000 – 550 000	420 000 – 430 000
Витрати на збут	2150	6 600 000 – 6 700 000	5 000 000 – 5 100 000
Інші операційні витрати	2180	330 000 – 340 000	170 000 – 180 000
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 700 000 – 3 800 000	3 600 000 – 3 700 000
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	180 000 – 190 000	5 800 – 5 900
Інші доходи	2240	52 000 – 53 000	71 000 – 72 000
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	91 000 – 92 000	44 000 – 45 000
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	200 000 – 210 000	200 000 – 210 000
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			

прибуток	2290	3 600 000 – 3 700 000	3 400 000 – 3 500 000
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-680 000...-670 000	-650 000...-640 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат:

прибуток	2350	3 000 000 – 3 100 000	2 800 000 – 2 900 000
збиток	2355	0	0

Суккупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Суккупний дохід	2465	3 000 000 – 3 100 000	2 800 000 – 2 900 000
Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	750 000 – 760 000	560 000 – 570 000
Витрати на оплату праці	2505	3 900 000 – 4 000 000	3 000 000 – 3 100 000
Відрахування на соціальні заходи	2510	800 000 – 810 000	600 000 – 610 000

Фінансово Майновий стан за 2019 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

"ЕПІЦЕНТР К"

"EPICENTR K" LLC

Код ЄДРПОУ 32490244

 не перебуває в процесі припинення

Входить у групу

"Епіцентр"



Фінансово-майновий стан за 2019 рік*

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	4 800 – 4 900	12 000 – 13 000
первісна вартість	1001	32 000 – 33 000	44 000 – 45 000
накопичена амортизація	1002	27 000 – 28 000	32 000 – 33 000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 500 000 – 1 600 000	1 800 000 – 1 900 000
Основні засоби	1010	8 500 000 – 8 600 000	12 300 000 – 12 400 000
первісна вартість	1011	11 500 000 – 11 600 000	17 200 000 – 17 300 000
знос	1012	2 900 000 – 3 000 000	4 900 000 – 5 000 000
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1 800 000 – 1 900 000	1 700 000 – 1 800 000
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	68 000 – 69 000
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	11 900 000 – 12 000 000	16 000 000 – 16 100 000
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	13 200 000 – 13 300 000	13 800 000 – 13 900 000
виробничі запаси	1101	0	1 900 000 – 2 000 000
незавершене виробництво	1102	0	61 000 – 62 000
готова продукція	1103	0	110 000 – 120 000
товари	1104	0	11 700 000 – 11 800 000
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	770 000 – 780 000	1 400 000 – 1 500 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	до 10	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 300 000 – 3 400 000	4 300 000 – 4 400 000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	690 000 – 700 000	920 000 – 930 000
готівка	1166	0	37 000 – 38 000
рахунки в банках	1167	0	11 000 – 12 000
Витрати майбутніх періодів	1170	2 800 – 2 900	7 300 – 7 400
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	270 000 – 280 000	210 000 – 220 000
Усього	1195	18 300 000 – 18 400 000	20 800 000 – 20 900 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	20 – 25
Фінансово-майновий стан	1300	30 200 000 – 30 300 000	36 800 000 – 36 900 000

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150 000 – 160 000	150 000 – 160 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	0

Капітал у доцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
емісійний дохід	1411	0	0
накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 300 000 – 12 400 000	14 500 000 – 14 600 000
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього	1495	12 400 000 – 12 500 000	14 700 000 – 14 800 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	900 000 – 910 000	2 000 000 – 2 100 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	250 000 – 260 000
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0

Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього	1595	900 000 – 910 000	2 200 000 – 2 300 000
<hr/>			
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
<hr/>			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	770 000 – 780 000	770 000 – 780 000
товари, роботи, послуги	1615	13 300 000 – 13 400 000	14 500 000 – 14 600 000
розрахунками з бюджетом	1620	180 000 – 190 000	270 000 – 280 000
у тому числі з податку на прибуток	1621	130 000 – 140 000	210 000 – 220 000
розрахунками зі страхування	1625	60 000 – 61 000	24 000 – 25 000
розрахунками з оплати праці	1630	140 000 – 150 000	160 000 – 170 000
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	250 000 – 260 000	500 000 – 510 000
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 100 000 – 2 200 000	3 600 000 – 3 700 000
Усього	1695	16 800 000 – 16 900 000	19 900 000 – 20 000 000

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	30 200 000 – 30 300 000	36 800 000 – 36 900 000

Інформація про фінансові результати за 2019 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 900 000 – 44 000 000	41 400 000 – 41 500 000
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
премії підписані, валова сума	2011	0	0
премії, передані у перестраховання	2012	0	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 800 000 – 30 900 000	30 400 000 – 30 500 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	13 100 000 – 13 200 000	11 000 000 – 11 100 000
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0

Інші операційні доходи	2120	530 000 – 540 000	260 000 – 270 000
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	750 000 – 760 000	540 000 – 550 000
Витрати на збут	2150	7 900 000 – 8 000 000	6 600 000 – 6 700 000
Інші операційні витрати	2180	250 000 – 260 000	330 000 – 340 000
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 700 000 – 4 800 000	3 700 000 – 3 800 000
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3 800 – 3 900	180 000 – 190 000
Інші доходи	2240	350 000 – 360 000	52 000 – 53 000
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	250 000 – 260 000	91 000 – 92 000
Втрати від участі в капіталі	2255	24 000 – 25 000	0
Інші витрати	2270	360 000 – 370 000	200 000 – 210 000
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			

прибуток	2290	4 400 000 – 4 500 000	3 600 000 – 3 700 000
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-830 000...-820 000	-680 000...-670 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 600 000 – 3 700 000	3 000 000 – 3 100 000
збиток	2355	0	0
Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	3 600 000 – 3 700 000	3 000 000 – 3 100 000
Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	2500	880 000 – 890 000	750 000 – 760 000
Витрати на оплату праці	2505	4 700 000 – 4 800 000	3 900 000 – 4 000 000
Відрахування на соціальні заходи	2510	950 000 – 960 000	800 000 – 810 000

Технології стимулювання персоналу

Механізми стимулювання	Характеристика механізмів
1	2
Колективна форма преміювання	У такому контексті кожен співробітник здатен усвідомити власний вклад у кінцеві досягнення компанії. І в ситуації, коли відділ успішно справляється з покладеними завданнями, усі працівники отримують цінні подарунки або грошові бонуси як винагороду.
Премія за досягнення показників	Ми пропонуємо реформувати структуру виплати заробітної плати, зокрема баланс між її фіксованою та варіативною складовими. Наразі цей баланс становить 70% до 30% відповідно, де змінна частина включає в себе бонус за досягнення планових показників. Рекомендується впровадження диференційованої системи бонусів, де розмір премії зростає у прямій залежності від ступеня перевищення запланованих результатів. Розмір цільових планів та процентних ставок преміювання мають бути обраховані на основі середніх показників ефективності діяльності організації.
Підвищуючий коефіцієнт за стаж роботи	Зазвичай спостерігається тенденція, що співробітники покидають компанію після певного часу. Щоб зменшити текучість кадрів, можна запровадити систему заохочувальних коефіцієнтів, яка б впливала на розмір основної заробітної плати та додаткової премії. Така система передбачає, що чим довший термін роботи співробітника в компанії, тим вищим буде його дохід. між її фіксованою та варіативною складовими. Наразі цей баланс становить 70% до 30% відповідно, де змінна частина включає в себе бонус за досягнення планових показників. Рекомендується впровадження диференційованої системи бонусів, де розмір премії зростає у прямій залежності від ступеня перевищення запланованих результатів. Розмір цільових планів та процентних ставок преміювання мають бути обраховані на основі середніх показників ефективності діяльності організації.
Немонетарне стимулювання на основі МВО	Нематеріальна мотивація буде побудована на основі концепції управління через цілепокладання (Management by Objectives, МВО). Згідно з цією системою, працівникам ставляться завдання відповідно до принципів SMART, що передбачає формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часово обмежених цілей. У відповідь на успішне виконання таких завдань, працівникам пропонуються різноманітні нематеріальні форми винагороди, які можуть включати систему бонусів, таких як підписка на послуги, медичне страхування, компенсація вартості харчування та інші подібні привілеї.
Дошка проблем	Для підсилення комунікації та вирішення проблем у колективі рекомендується встановлення в кожному відділі "дошки труднощів". Це великий лист формату А0 із колонками для записів, де кожен працівник може зазначити питання чи проблеми, які перешкоджають ефективності його роботи. Щоденне обговорення зафіксованих на дошці пунктів включає призначення відповідальних осіб із ряду керівництва для вирішення згаданих питань, а також встановлення конкретних термінів для їх вирішення — від одного дня до декількох тижнів. Використання такої дошки сприятиме зростанню внутрішньоорганізаційних комунікацій, допоможе ясно розподілити відповідальність та об'єктивно оцінити внесок кожного працівника у загальний успіх компанії.

Продовження дод. Ж

1	2
Конкурс найкращий працівник	Це змагання буде розгорнуто у декілька фаз, і буде враховувати продуктивність як новачків, так і персоналу, що має досвід роботи в організації протягом певного періоду.
Інформування працівників (зворотний зв'язок)	Обмін відгуками є ключовим для залучення співробітників у процес формування мотиваційної політики організації. Увага до поглядів персоналу та реалізація їх ініціатив становлять собою сучасний підхід до стимулювання та мотивації.
Преміювання «часом» (зрушений графік роботи)	Важливо забезпечити співробітникам гнучкість у розподілі робочого часу протягом тижня або місяця. Така політика сприятиме зниженню стресу, оскільки персонал матиме змогу ефективніше управляти особистими справами, наприклад, організувати забір дітей з дошкільних закладів, що в свою чергу зменшить кількість несанкціонованих відсутностей на роботі та непомітного втраченого робочого часу.

Аналіз ризиків проекту

№	Ризик	Опис	Ймовірність прояву	Серйозність наслідків	Коеф. впливу
R1	Помилки в проведеному аналізі	Неправильно складена анкета або інші фактори, які можуть вплинути на результати дослідження та на формування механізму загалом	0,7	0,7	0,49
R2	Опір персоналу на запропоновані зміни	Персонал, як правило, чинить опір будь-яким змінам. Необхідно побудувати грамотну інформаційну програму персоналу з метою максимально високої зацікавленості.	0,5	0,7	0,35
R3	Поява непередбачуваних додаткових витрат	Проект є короткостроковим, але передбачити усі статті витрат неможливо, тому існує ймовірність непередбачених витрат. Вони збільшать інвестиції в проект та термін окупності.	0,5	0,2	0,1
R4	Недотримання термінів проекту	Проект та його окупність розраховані на певний термін та недотримання термінів призведе до збільшення витрат та термінів окупності, а також до зменшення прибутку	0,2	0,5	0,1
R5	Помилки при розрахунку матриці МВО	Оскільки компанія вперше запроваджує дані механізми, тобто ймовірність того, що будуть неправильно розраховані цілі для кожного співробітника	0,5	0,7	0,35

Інвестиційні витрати на проект для ТОВ «Епіцентр-К»

Захід	Опис та розрахунок витрат, грн.	Підсумкова сума, грн
1	2	3
Призначення проектної групи	Оплата часу керівнику: 350 грн. / год. * 6 год. = 2100 грн	2100
Розрахунок оплати учасникам проектної групи	Доплата бухгалтеру: 350 грн. / год. * 3 год. = 1050 грн.	1050
Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 6 год.	2100
Аналіз довкілля	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 10 год.	3500
Проведення кадрового аудиту	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 10 год. = 3500 грн	3500
Поведінка підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 4 год.	1400
Аналіз механізму стимулювання робітників підприємства	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 8 год.	2800
Проведення анкетування робочого персоналу на предмет задоволеності працею	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 16 год. Витрати на друк (2 грн. за штуку) бланків анкет для опитування 442 осіб: 3,18 грн. / шт. * 442 чол. = 1408 грн	7008
Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 10 год. = 3500 грн	3500
Постановка завдань на майбутній проект формування дерева цілей	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 4 год.	1400
Розробка бюджету проекту	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 6 год.	2100
Розробка нового механізму стимулювання робітників	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 20 год.	7000
Визначення основних напрямів вдосконалення механізму стимулювання робітників	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 10 год. = 3500 грн	3500

Продовження дод. К

1	2	3
Аналіз ринку з мотиваційними послугами, які будуть представлятися	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 10 год. = 3500 грн. Купівля доступу до платних інформаційного сайту в області системи не грошової мотивації управління персоналом (3000 грн. / день): 3000 грн. * 3 дн. = 6000 грн	9500
Розробка положення конкурсу «Кращий співробітник»	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 10 год. = 3500 грн. Витрати на версту, дизайн (2000 грн.) та друк (тиражування 20 екземплярів, 1000 грн./шт.): 2000 грн. + 1000 грн. * 20 шт. = 22 000 грн	25500
Розрахунок показників ефективності для нарахування додаткових премій	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 16 год.	5600
Розрахунок показників для МВО	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 20 год. Купівля доступу до платного інформаційного сайту в області менеджменту (4500 грн. на п'ять днів) = 4500 грн. Залучення зовнішнього експерта для оцінки розробленої матриці МВО (1500 грн./год.): 1500 грн/год.*4 год. = 6000 грн	13000
Внесення змін до положення про навчання співробітників	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 10 год. Витрати на версту, дизайн (2000 грн.) та друк (тиражування 20 екземплярів, 1200 грн./шт.): 2000 грн. + 1200 грн. * 20 шт. = 26 000 грн.	29500
Створення «Дошки проблем»	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 16 год. Купівля ватманів формату А0 кількості 200 штук за ціною 130 грн./шт.: 200 шт. * 130 грн. / шт. = 26000 грн. Купівля магнітно-маркерної дошки за 1500 грн. у кількості 4 штук: 1500 грн. / шт. * 4 шт. = 6000 грн	37600
Зворотній зв'язок зі співробітниками	Оплата часу учасникам проекту: 350 грн. / год. * 6 год.	2100