Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Застосування економічних методів менеджменту на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ ″Епіцентр К″, м. Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня _____ Мірошніченко Дар'ї
Ігорівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Шевчун Марина
Борисівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Застосування економічних методів менеджменту на підприємстві»

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

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу застосування економічних методів менеджменту на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо застосування економічних методів менеджменту на торговельному підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки вдосконаленої системи стимулювання персоналу як одного з інструментів економічних методів менеджменту, оцінено ефективність впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: менеджмент, економічні методи, ефективність, прибутковість, SWOT-аналіз, система стимулювання.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«**Implementation of economic management methods at the enterprise**»

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

Final qualifying paper is devoted to the study of the process of implementation the economic management methods at the enterprise. The paper deals an important scientific and practical task regarding to the further development of theoretical foundations and practical recommendations regarding the implementation of economic management methods at the trading enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise's activity during 2019-2021 were studied in order to develop an improved system of personnel incentives as one of the tools of economic management methods, and the effectiveness of the implementation of the proposed measures was evaluated.

Keywords: management, economic methods, efficiency, profitability, SWOT analysis, incentive system

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Сутність та характеристика економічних методів менеджменту	5
1.2. Особливості та проблеми реалізації економічних методів менеджменту на підприємстві	8
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	12
2.2. Оцінка ефективності застосування економічних методів на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	30
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення економічних методів менеджменту підприємства	30
3.2. Ефективність реалізації запропонованих заходів в умовах сучасного стану	37
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств, установ та організацій будь-якої форми власності значною мірою визначає перспективи їх подальшого розвитку у поточній і стратегічній перспективах. Менеджери підприємств на всіх ланках управління повинні володіти навичками прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення максимального позитивного результату в усіх сферах функціонування відповідного господарюючого суб'єкта.

У той же час, актуальність застосування економічних методів менеджменту, які спрямовуються на підвищення ефективності діяльності підприємств за сучасних умов ще більше актуалізується, зважаючи на загальну фінансово-економічну кризу в Україні і світі, низький рівень прибутковості діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання та їх платоспроможності, негативний вплив інфляційних процесів та втрату традиційних ринків збуту продукції унаслідок стагнації економічних процесів у світі. Таким чином, обрану тему дослідження, яка пов'язана з застосування економічних методів менеджменту на підприємстві, слід вважати актуальною та своєчасною.

Дослідженнями проблем забезпечення ефективності господарської діяльності економічних суб'єктів займалися такі вітчизняні вчені, як: Бардась А., Битов В., Белс Р., Богиня Д., Болотова О., Васильківський С., Воєнна К., Волков І., Картрайт Д., Колесник В., Кунаєв А., Колот А., Кузьмін О., Лазарева Н., Мак-Клелланд Д., Мартинюк І., Маслоу А., Мейо Є., Морено Дж., Савчук І., Стігліц Дж., Тендюк А., Тейлор Ф., Токарчук Д., Файоль А., Форд Г. та багато інших.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів застосування економічних методів менеджменту на підприємстві та розробка заходів щодо їх удосконалення.

Задля досягнення визначеної мети були поставлені й вирішені такі завдання:

дослідити сутність економічних методів менеджменту;

вивчити особливості та проблеми реалізації економічних методів менеджменту на підприємстві;

провести організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;

здійснити оцінку ефективності застосування економічних методів в ТОВ «Епіцентр К»;

обґрунтувати пропозиції щодо напрямів вдосконалення економічних методів в процесі управління ТОВ «Епіцентр К».

Об’єктом дослідження є процес застосування економічних методів менеджменту ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти застосування економічних методів менеджменту у ТОВ «Епіцентр К».

При проведенні дослідження використовувалися наступні загальні та спеціальні методи: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, аналітичний, групування, порівняння, класифікації, коефіцієнтний, методи фінансового та економічного аналізу, екстраполяції.

Практична значущість роботи полягає у розробленні конкретних пропозицій, спрямованих на запровадження комплексної системи заходів щодо удосконалення економічних методів менеджменту підприємства, які можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний її обсяг становить 48 стор. друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та характеристика економічних методів менеджменту

В контексті формування дієвого механізму управління ефективністю діяльності підприємства виключно важливе значення має застосування адекватних методів управлінського впливу.

Методи менеджменту найчастіше класифікують на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Загальну їх характеристику представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація методів менеджменту

Група методів	Характеристика методів
Організаційно-адміністративні	Представляють собою методи примусу, за допомогою яких керівник як суб'єкт влади впливає на підлеглих. Вони забезпечують чіткість, організованість, узгодженість дій членів організації, відповідальність за трудову дисципліну. Організаційно-адміністративні методи поділяються на методи організаційно-стабілізуючого впливу (посадові інструкції, положення, розпорядок робочого дня, штатний розклад), методи розпорядчого впливу (накази, розпорядження, доручення) та методи дисциплінарного впливу (заохочення та покарання).
Економічні	Базуються на врахуванні економічної зацікавленості працівників у результатах своєї праці та використанні цієї зацікавленості з метою спрямування зусиль співробітників у потрібному для організації напрямку. Передбачають здійснення економічного планування, економічне стимулювання та мотивування.
Соціально-психологічні	Включають в себе методи управління груповими процесами в організації (соціальне регулювання і нормування, соціальне прогнозування і планування) та методи управління індивідуальною поведінкою (моральне стимулювання, виховання і навчання, особистий приклад). Дані методи спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвиток особистості та її соціальний захист.

Джерело: складено на основі [3]

Необхідно відзначити, що в контексті підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання особливого значення набувають економічні методи менеджменту.

Економічні методи менеджменту - це сукупність засобів впливу, які, створюючи економічні умови, спонукають працівників організації діяти в правильному напрямку та досягати вирішення поставленого завдання [14].

Економічний підхід до управління визначається різними економічними факторами, за допомогою яких можна досягти задоволення колективних та індивідуальних потреб на різних рівнях.

Основними передумовами ефективного використання економічних методів є: здатність підприємств адекватно реагувати на економічні зміни; умови діяльності; розвинуте ринкове економічне середовище, ефективні фінансово-кредитні інститути.

Економічні методи менеджменту включають розробку планово-економічних показників та механізмів їх досягнення. Через матеріальні блага стимулювати ініціативу та почуття відповідальності співробітників за результати прийняття рішень. У більшості випадків вони діють не прямо, а опосередковано на керовані об'єкти.

До економічних методів належать економічне планування, економічне стимулювання та бюджетування.

Економічний план — це комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану різних сфер діяльності підприємства, засобів, методів і ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілe [17].

Економічне стимулювання – це методи, що стимулюють економічну поведінку індивідів і груп у сфері економічної діяльності для вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до організаційних цілей [21].

Бюджетування виступає основним економічним методом менеджменту та формує основу функціонування підприємства з точки зору видатково-дохідної частини. Формування бюджету вказує на наявність економії витрат чи збільшення доходу.

Бюджет — це документ, який відображає розпис доходів і видатків господарюючого суб'єкта за певний період часу (як правило, рік). Як складну багатогранну економічну категорію бюджет можна розглядати з різних позицій, а саме: формулює майбутній стан підприємства - бюджет у цьому сенсі є планом; відображає загальну діяльність підприємства та її окремих відділів - у цьому випадку бюджет є переліком доходів та витрат, які в ідеалі повинні бути збалансованими; реалізація контрольної функції - відповідно до цього погляду, бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, яка характеризує сформованість та рівень цільового використання ресурсів підприємства; фінансовий - бюджет виступає оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування підприємства.

Важливим економічним методом менеджменту підприємства в умовах ринку є матеріальне стимулювання праці її персоналу.

Загалом мету та основне призначення економічних методів менеджменту на підприємстві можна відобразити у вигляді рис. 1.1.

Рис. 1.1. Мета та призначення економічних методів менеджменту на підприємстві

На підприємствах з різними формами власності матеріальне стимулювання праці здійснюється переважно за рахунок заробітної плати та премій.

Комплексне застосування економічних методів менеджменту підприємством забезпечує ефективне функціонування підприємства.

1.2. Особливості та проблеми реалізації економічних методів менеджменту на підприємстві

Економічні методи допомагають виявити нові можливості та резерви, що стає досить важливим у рамках інноваційного розвитку підприємств будь-якої сфери.

Ключову роль відводять змінні системи матеріального стимулювання, беручи до уваги економічні інтереси всіх, хто бере участь у виробничому процесі. Реальна проблема полягає в тому, щоб сформувати умови, за яких економічні методи допоможуть реалізувати свої властивості дієвості та цілеспрямованості.

Уся складність проблеми полягає у дотриманні комплексної субординації господарських зв'язків та економічних залежностей трудового колективу у відносинах з підприємствами, установами, іншими структурами господарського комплексу та учасниками свого трудового колективу. Втрата чи ослаблення будь-якого з ланок системного ланцюга зв'язків тягне за собою зниження ефективності економічних методів менеджменту.

Головна відмінність організаційно-адміністративних від економічних методів менеджменту полягає у розробці загальних планово-економічних показників та засобів для їх досягнення. Вони мають на увазі не прямий, а опосередкований вплив на об'єкт керівництва і ґрунтуються на прямій залежності матеріальної забезпеченості людини від результатів її трудової діяльності.

Поряд із тим, у сучасних умовах господарювання у застосуванні економічних методів менеджменту варто відзначити низку проблем. Найчастіше превалюють матеріальні заохочення та штрафні санкції. Проте матеріальне стимулювання, виражене преміями, найчастіше перестав бути рівним особистому внеску співробітника, оскільки фонди обмежені і розподіл премій реалізується відповідно до окладу. В даний час немає наукової та апробованої методики визначення стимулів, що залежать від характеру, обсягів, складності праці співробітників, а також зіставлення стимулів співробітників з різними трудовими категоріями.

Грошові штрафні заходи у формі зниження преміальної частини заробітної плати часто не включають найважливіші кадрові аспекти, що мають прямий вплив на підсумки трудової діяльності. Мається на увазі погіршення психологічного мікроклімату колективу, знижений рівень професіоналізму, непродумані усунення кадрів.

Економічні методи керівництва відповідають ринковій економіці, але й вони не мають універсального характеру. Більшою мірою це чітко можна відстежити за умов розвиненого ринку та високого економічного рівня життя громадян. Соціологічний аналіз показав, що для багатьох людей, які живуть у розвинених країнах, вже не кошти стали головним стимулом для трудової діяльності. В даному випадку, назріває питання: як тоді розбудити їх творчу активність. Як свідчать результати респондентних опитувань, відповіллю на дане питання є наступне пояснення: за допомогою використання соціально-психологічних методів, що відзначили своє формування ще у 20-х роках минулого сторіччя. Через війну збільшення дієвості економічних важелів і стимулів створюються такі умови, у яких трудовий колектив та її учасники прагнуть ефективної роботи й не так під впливом адміністративного впливу (накази, директиви, вказівки тощо), скільки економічного стимулювання. Базуючись на економічних методах менеджменту, повинні розвиватися та зміцнюватися організаційно-адміністративні та соціально-психологічні

методи, а також відзначатися підвищення професіоналізму та культури їх використання.

В контексті впливу ринкових механізмів економічні методи менеджменту сприятимуть подальшому розвитку, розширенню сфери їх дії, які, як наслідок сприяють переходу до формального господарського розрахунку, підвищують дієвість та результативність економічних стимулів, що дасть можливість поставити кожного співробітника та кожний трудовий колектив у такі економічні умови, за яких виникне можливість повнішого поєднання особистих інтересів із загальнодержавними. Використовуючи особисту економічну зацікавленість, можна досягти цілей, поставлених державою перед тим чи іншим підприємством.

Конкретний набір та зміст важелів економічного впливу визначаються специфікою керованої системи.

Відповідно до цього у практиці менеджменту економічні методи менеджменту найчастіше бувають у таких формах як: планування; аналіз, господарський розрахунок; ціноутворення та фінансування.

Для того, щоб вирішити економічні завдання в управлінні підприємством повсюдно використовуються і економічні методи, тому що ключовою властивістю економічних завдань можна назвати велику кількість обмежувальних умов і безліч рішень. Їхню економічну сутність виражає певна економічна модель, яка є системою обмежувальних умов, що застосовуються до невідомих змінних.

За допомогою економічних методів менеджменту можна отримати конкретні дані, які характеризують те чи інше економічне явище і визначити найефективніше управлінське рішення рішення.

Отже, основними особливостями реалізації економічних методів менеджменту на підприємстві виступають: орієнтація на результат: економічні методи менеджменту на підприємстві спрямовані на досягнення максимального результату при мінімальних затратах; стратегічне планування: вимагають від підприємства стратегічного планування дій, які

мають бути узгоджені зі стратегією розвитку; аналітичні навички: передбачає вміння аналізувати фінансові дані, встановлювати зв'язки між показниками та приймати рішення на основі отриманих результатів; орієнтація на клієнта: вимагають від підприємства зосередитися на потребах клієнтів та забезпечити їх задоволення.

Серед основних проблем варто виокремити: недостатню кваліфікацію керівного персоналу, адже економічні методи менеджменту вимагають від керівництва підприємства високого рівня аналітичних навичок та знання фінансової діяльності; відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів, оскільки економічні методи менеджменту можуть бути дорогими в реалізації, що може вимагати значних витрат на навчання персоналу, впровадження програмного забезпечення та аудиторські послуги; відсутність якісної та актуальної інформації.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Епіцентр К» - це одна з найбільших торгових мереж України, що займається продажем будівельних матеріалів, інструментів, товарів для дому та господарства.

ТОВ «Епіцентр К» (код за ЄДРПОУ 32490244) було засноване у 2003 році, тобто функціонує на ринку вже близько 20 років.

Основні напрямки діяльності підприємства включають:

продаж товарів для будівництва: цегла, шифер, цемент, металопрокат, пиломатеріали тощо.

продаж інструментів: електроінструменти, ручний інструмент, газонокосарки, коси тощо.

продаж товарів для дому та господарства: сантехніка, меблі, побутова техніка, товари для дітей тощо.

ТОВ «Епіцентр К» активно продовжує вдосконалюватися, вдосконалювати свої послуги, розширювати асортимент продукції та спектр послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів, і практикує головне гасло компанії «Покупець завжди правий!».

ТОВ «Епіцентр К» має загальну площу 18 000 кв. та може обслуговувати близько 10 000 клієнтів.

У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» можна знайти все для будівництва, ремонту та оздоблення. Весь продуктовий асортимент розділений на 10 напрямків торгових площадок, починаючи від масштабних будівельних проектів і закінчуючи оздобленням, із понад 1 мільйоном одиниць.

ТОВ «Епіцентр-К» пропонує товари вітчизняного та іноземного виробництва (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина), які

доставляються до мережі ТОВ «Епіцентр-К» власним транспортом і партнерством з 5000 постачальниками товарів.

ТОВ «Епіцентр-К» розраховане на будь-який тип клієнтів і може задовольнити потреби будь-якого клієнта.

Основними конкурентами ТОВ «Епіцентр-К» виступають:

ТОВ «Нова Лінія» - це один з найбільших гіпермаркетів будівельних матеріалів в Україні з більш ніж 50 магазинами по всій країні.

ТОВ «Ашан Україна» - відомий роздрібний гіпермаркет, що пропонує широкий асортимент товарів для будівництва та ремонту в Україні.

ТОВ «Леруа Мерлен Україна» - це гіпермаркет з будівельними товарами та інструментами з мережею магазинів по всій Україні.

ТОВ «Дека» - це роздрібний гіпермаркет з будівельними товарами та інструментами з мережею магазинів по всій Україні.

І варто відзначити, що з 2021 року в Україні активно розвивається мережа IKEA, яка може скласти потужну конкуренцію досліджуваному підприємству з огляду на її потенційні можливості та масштаб.

Структура управління ТОВ «Епіцентр-К» є ієрархічною (рис. 2.1), тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються керівнику підприємства. Вищим органом управління є Загальні збори, які призначають генерального директора.

Генеральний директор підписує договори, представляє підприємство в усіх організаціях і установах, видає інструкції, затверджує графіки роботи працівників, розробляє плани продажів, приймає і звільняє працівників.

ТОВ «Епіцентр-К» складається з торгових та неторгових відділів, які представлені у форматі shop-in-shop.

Генеральний директор призначає керівника гіпермаркету, якому підпорядковується кожен гіпермаркет. У разі відсутності директора гіпермаркету його обов'язки виконує відповідний комерційний директор якому підпорядковані наступні відділи: маркетинг, торгівля, комплектація, тюнінг, внутрішня реклама, інформація, прийом товарів, доставка.

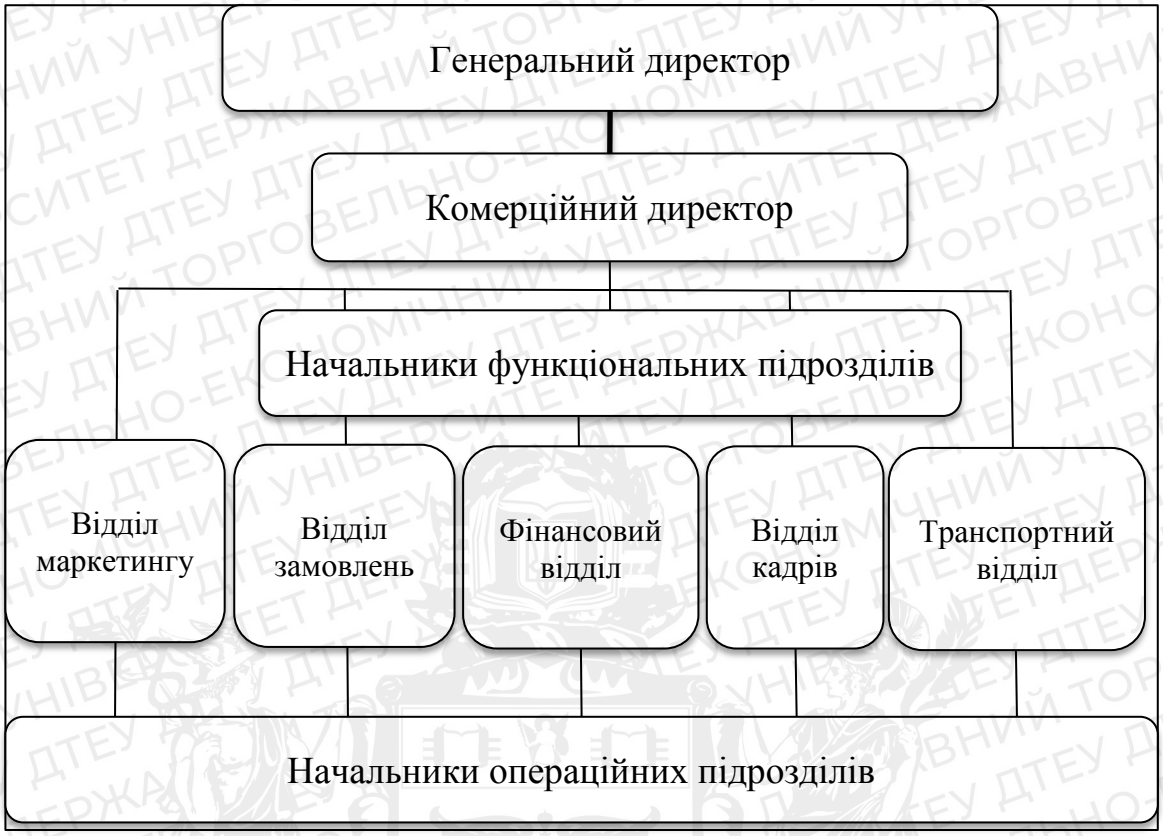

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Залежність матеріальних благ працівників від їх посадового статусу, повноважень, результатів діяльності, аналізу ринку праці та досягнення цілей підприємства відображає ефективність системи стимулювання.

Такі системи відіграють важливу роль в управлінні персоналом: залучаючи, мотивуючи та утримуючи працівників відповідної кваліфікації, спонукаючи їх до підвищення продуктивності праці, тим самим підвищуючи ефективність використання людських ресурсів та скорочуючи витрати на пошук, відбір та адаптацію працівників.

Для створення сучасної системи заохочення талантів дуже важливо визначити основну мотивацію, яка спонукає експертів ефективно працювати для досягнення цілей підприємства, і створити відповідну систему заохочення талантів.

На нашу думку, мотивація співробітників залежить від впевненості в тому, що продуктивна праця приведе до запланованих кар'єрних цілей, що кар'єрні успіхи будуть оцінені і винагороджені роботодавцями. Виходячи з

цих факторів, ефективна система стимулювання персоналу повинна не тільки приділяти увагу часу співробітників, але й звертати увагу на аномально ефективні результати їхньої роботи, а також визначати можливі причини стимулювання та мінімізувати ризики управління персоналом.

Для досягнення можливості залучення та утримання необхідних спеціалістів і їхньої концентрації на ефективній роботі та досягненні організаційних цілей системні стимули повинні включати:

• базову систему заробітної плати;

• систему бонусів за ключовими показниками ефективності;

• соціальні пакети;

• програми нематеріального заохочення.

На рис. 2.2. зображено систему стимулів, що застосовується на досліджуваному підприємстві.

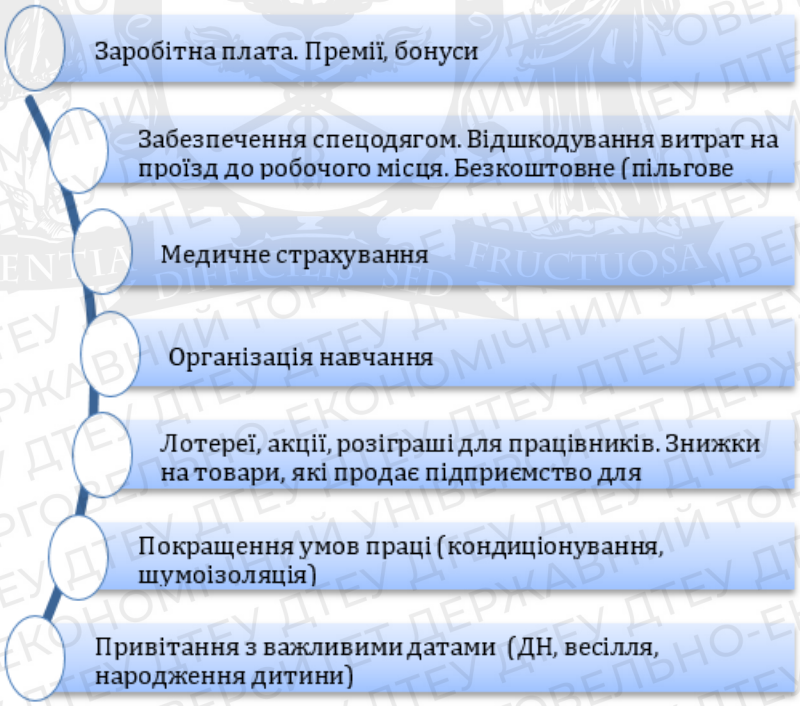

Рис. 2.2. Система стимулів, що застосовується в ТОВ «Епіцентр К»

Аналізуючи штатний розпис ТОВ «Епіцентр-К» та дані середньої чисельності шляхом аналізу інформації із «звіту праці та плинності працівників», «звіту про використання робочого часу», статистичного звіту

відділу кадрів ТОВ «Епіцентр К» та інші звіти здійснюємо аналіз середньооблікової чисельності ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад середньооблікової чисельності ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Роки			Відхилення (абсолютне), 2021/2020 рр.	Відхилення (абсолютне), 2021/2019 рр.
	2019	2020	2021		
Середньооблікова чисельність, чол. всього	2250	2351	2456	206	105
У тому числі:					
Основний вид діяльності	2214	2306	2415	201	109
З них:					
Керівники	315	322	350	35	28
Фахівці	570	586	620	50	34
Робочі	1329	1398	1445	116	47
Допоміжний вид діяльності	36	45	41	5	-4

Джерело: складено за даними підприємства за 2019-2021 рр

За даними табл. 2.1 загальна кількість працівників у 2021 році збільшилася порівняно з 2019 роком на 206 осіб, у 2020 році – на 105 осіб. У розрізі категорій спостерігаємо, що найбільше кількісне зростання працівників характерне для робітників, зокрема у 2021 році чисельність збільшилася порівняно з 2019 роком на 116 осіб, у 2020 році – на 47 осіб.

Винятком виступає лише категорія допоміжного персоналу.

Аналізуючи структуру чисельності працівників варто звернути увагу на два аспекти аналізу: абсолютний та відносний. Саме з цією метою проведемо аналіз структури персоналу, динамічний відсоток чисельності працівників та визначимо наявність надлишку чи неукомплектованості (табл. 2.2).

Аналізуючи дані табл. 2.2. спостерігаємо, що левову частку від загальної чисельності працівників становлять робочі (приблизно 59% на рік), а найменшу – допоміжні працівники (1,6% у 2019 та 2021 роках та 1,9% у 2020 році).

Не дивлячись на те, що чисельність працівників у 2021 році зросла порівняно з 2019 та 2020 роками, їхня частка зменшилась на 8,73% та 3,36%

відповідно, що є свідченням наявності негативної тенденції, оскільки завдячуючи працівникам може зростати продуктивність праці.

Таблиця 2.2

Структура середньооблікової чисельності кадрів ТОВ «Епіцентр К»

Категорії персоналу	Роки						Зміна питомої ваги у 2021 в порівнянні, %	
	2019		2020		2021			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	з 2019	з 2020
Всього	2250	100	2351	100	2456	100	9,16	4,47
У тому числі основний вид діяльності:	2214	98,8	2306	98,09	2415	98,33	9,08	4,73
З них:								
Керівники	315	14	322	13,7	350	14,25	11,11	8,7
Фахівці	570	25,33	586	24,93	620	25,24	8,77	5,8
Робочі	1329	59,07	1398	59,46	1445	58,84	8,73	3,36
Допоміжний вид діяльності	36	1,6	45	1,91	41	1,67	13,89	-8,89

Джерело: складено за даними підприємства за 2019-2021 рр

У 2021 році частка керівників зросла на 11,11% порівняно з 2019 роком, а з 2020 року – на 8,7%, що говорить про наявність негативної тенденції з огляду на те, що керівники не задіяні безпосередньо у продукуванні продукції чи послуг.

Далі перейдемо безпосередньо до аналізу даних, які характеризують плинність персоналу (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Дані ТОВ «Епіцентр К» про плинність працівників

Найменування показника	Роки			Відхилення 2021 року від попереднього		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2250	2351	2456	206	105	9,16	4,47
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	472	642	615	143	-27	0,3	-4,2
Кількість вибулих за рік, чол	371	537	483	112	-54	30,12	-10,06
у тч. звільнення за порушення трудової дисципліни, правил торгівлі, за власним бажанням через незадоволення робочою, скорочення штату	214	238	246	32	8	14,95	3,36

Загальна чисельність прийнятих та звільнених працівників, осіб	843	1179	1098	255	-81	30,24	-6,87
Коефіцієнт прийому працівників, %	20,98	27,31	5,04	4,06	3,27	19,35	-8,31
Коефіцієнт вибуття працівників, %	16,49	2,84	19,67	3,18	-3,17	19,28	-13,88
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,51	10,12	10,02	0,51	-0,1	5,36	-0,99
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	37,47	50,15	44,71	7,24	5,44	19,32	-10,85
Частка працівників, які працюють на підприємстві більше року, %	62,53	49,85	55,29	-7,24	5,44	-11,58	10,91

Джерело: складено за даними підприємства за 2019-2021 рр

Аналізуючи дані табл. 2.3 слід відмітити, що показники плинності працівників ТОВ «Епіцентр-К» відзначаються значними коливаннями.

Рівень зайнятості у 2021 році (25,04%) зріс порівняно з 2019 роком (20,98%), але був дещо нижчим аніж у 2020 році (27,31%). Саме тому керівництву та працівникам відділу кадрів необхідно якомога швидше визначити причини такої плинності кадрів та розробити заходи щодо їх протидії.

Організаційно ТОВ «Епіцентр К» має декілька рівнів управління, включаючи центральний офіс, регіональні офіси, торгові точки та складські приміщення. Досліджуване підприємство працює в форматі мережі гіпермаркетів, що дозволяє їй забезпечувати великий вибір товарів та зниження цін.

ТОВ «Епіцентр К» відома своїми інноваційними рішеннями та впровадженням новітніх технологій у свою діяльність. Підприємство активно використовує онлайн-платформи для продажу товарів та впроваджує систему автоматизації складського обліку та управління запасами.

ТОВ «Епіцентр К» є одним із найбільших підприємств в Україні за обсягом продажів та числом працівників. Підприємство займається не лише роздрібною, але й оптовою торгівлею, що дозволяє їй забезпечувати постійну потребу в будівельних матеріалах та інструментах у підприємств та організацій.

Аналітичну оцінку стану та тенденцій господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» проведено на основі даних його фінансової звітності за 2019-2021 роки. Динаміку активів балансу досліджуваного підприємства наведено в Додатку А.

З даних Додатку А бачимо, що динаміка активів балансу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки характеризується позитивною динамікою, що свідчить загалом про ефективну систему менеджменту на підприємстві.

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття мали місце впродовж досліджуваного періоду, проте в незначній кількості.

Щодо залишкової вартості основних засобів (рис. 2.3) необхідно констатувати, що її значення у 2021 році у порівняні з 2019 роком зросло на 8037377 тис. грн і становило 20342025 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку з точки зору матеріально-технічного забезпечення підприємства.

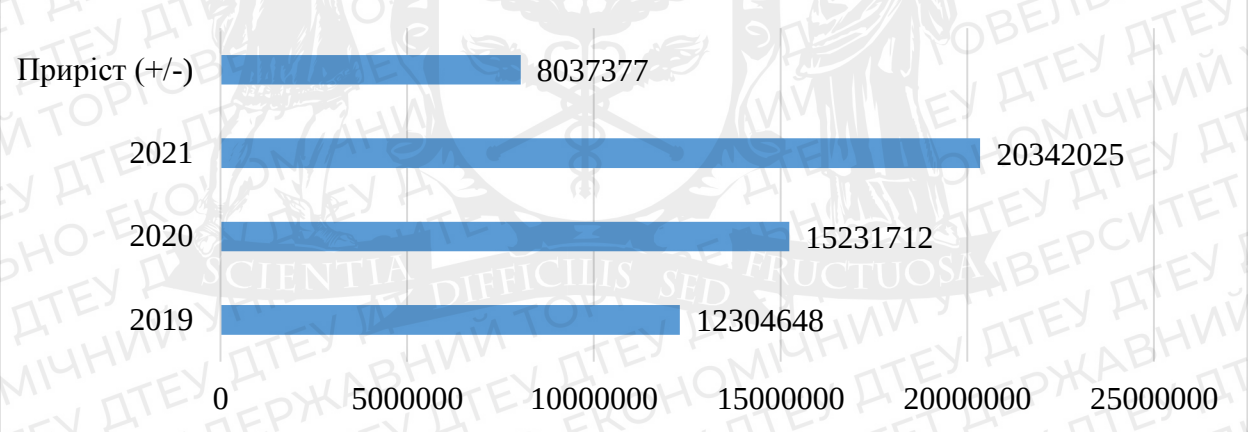

Рис. 2.3. Динаміка залишкової вартості основних засобів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 роках, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Стосовно рівня зносу основних засобів ТОВ «Епіцентр К» відзначимо, що він є дуже низьким впродовж досліджуваних років, хоча й прослідковується незначне зростання на 0,1% та 0,14% (рис. 2.4), а саме: у 2019 році знос складав 28,51%, у 2020 році – 28,61%, у 2021 році – 28,65%.

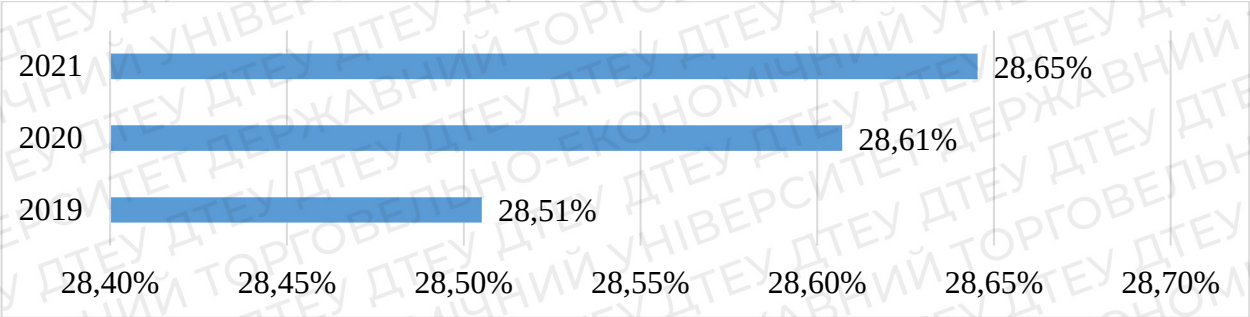

Рис. 2.4. Рівень зносу основних засобів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

На рис. 2.5 відображено динаміку обсягів запасів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 роках. Наведені дані свідчать, що обсяги запасів підприємства мали тенденцію до зростання: якщо у 2019 році вони складали 13885925 тис. грн, то у 2021 році – 18994214 тис. грн, що на 5108289 тис. грн вище від попереднього або в 0,37 разів.

Окрім того, варто відзначити, що запаси складають значну частку у структурі активів балансу підприємства впродовж усього періоду, а саме 37,64 % у 2019 році, 34,56% у 2020 році та 35,16% у 2021 році відповідно.

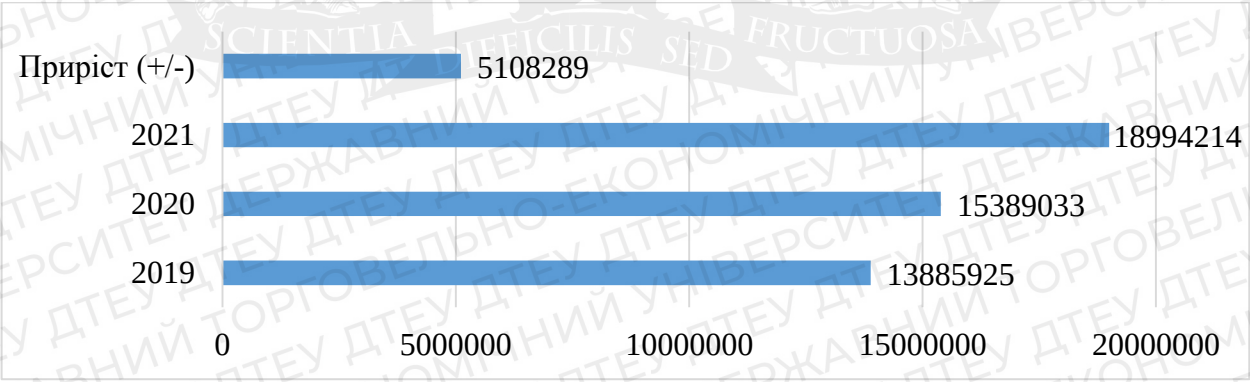

Рис. 2.5. Динаміка обсягів запасів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Окрім обсягу запасів, значну частку у загальному балансі становить обсягу товару, що також є досить обгрунтованим з огляду та профіль досліджуваного нами підприємства.

У структурі активів балансу підприємства обсяг товарів у 2019 році становив 31,96%, 30,32% у 2020 році та 30,39% у 2021 році, відповідно. На рис. 2.6 видно, що обсяг запасів у 2019 році становив 11789209 тис. грн, тоді як наприкінці 2021 року зріс у 0,39 разів та становив 16415810 тис. грн. Це дозволяє стверджувати, що підприємницька активність впродовж досліджуваного періоду поступово зросла.

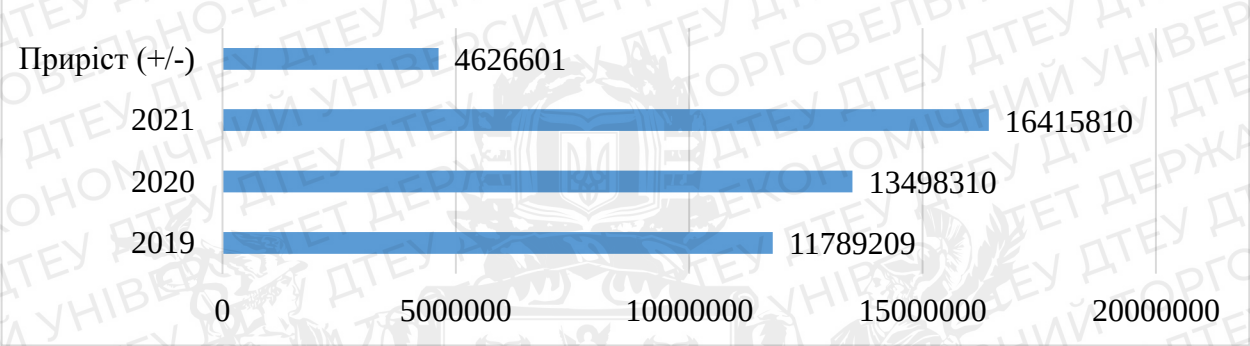

Рис. 2.6. Динаміка обсягу товару ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Обсяги грошових коштів та їх еквівалентів в ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 роках змінювалися наступним чином (рис. 2.7): у 2019 році складали 921054 тис. грн., тоді як наприкінці 2021 року значення знизилося до 619571 тис. грн або на 301483 тис. грн.

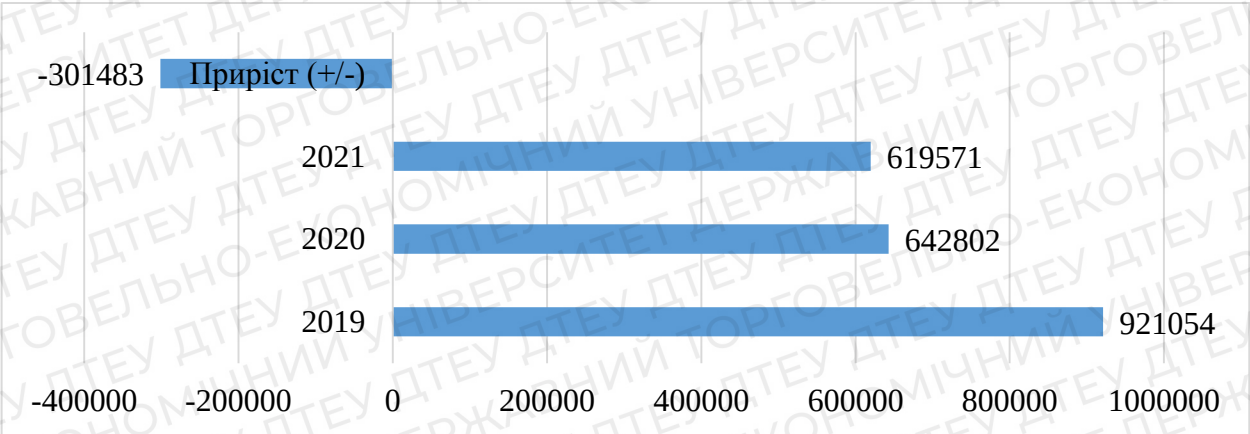

Рис. 2.7. Динаміка обсягів грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Натомість впродовж досліджуваного періоду значення готівки зросло в 0,63 рази та в 15,47 рази зросло значення обсягу рахунків в банках.

Динаміка розміру балансу ТОВ «Епіцентр К» за досліджуваний період вигладає наступним чином (рис. 2.8). Зокрема, у 2019 році розмір балансу досліджуваного підприємства складав 36891621 тис. грн, а в 2021 році – вже 54025430 тис. грн., що можна відзначити як позитивну тенденцію його діяльності.

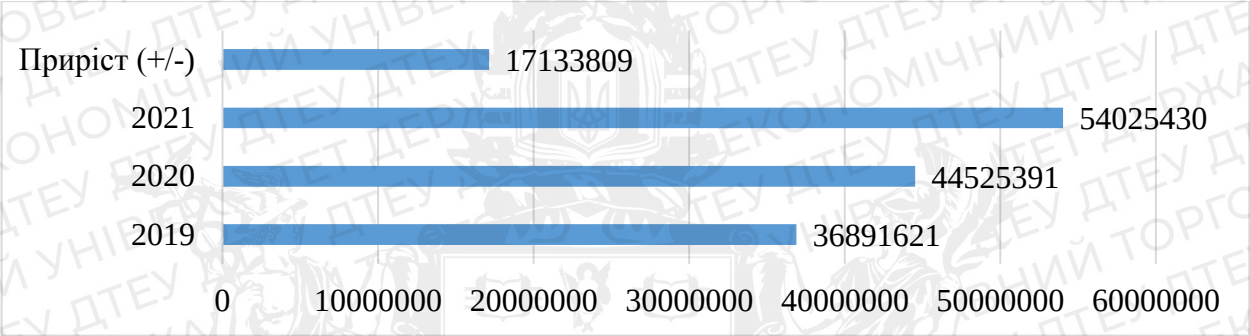

Рис. 2.8. Динаміка розміру балансу ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

На наступному етапі аналізу проведемо аналітичну оцінку динаміки пасивів балансу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки (Додаток Б).

З наведених даних бачимо, що найбільш істотні зміни відбулися за таким показником, як довгострокові кредити банків (рис. 2.9).

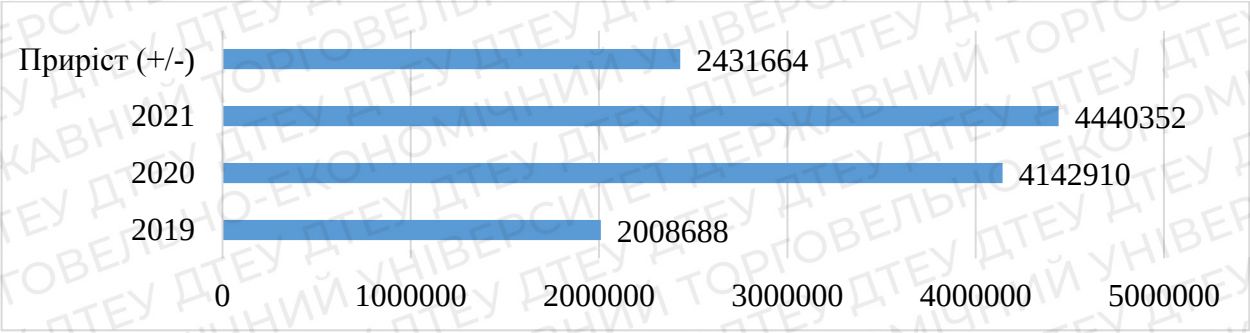

Рис. 2.9. Динаміка обсягів довгострокового кредиту банків ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Так, у 2019 році він становив 2008688 тис. грн, а в 2021 році досяг 4440352 тис. грн. Окрім того, варто звернути увагу на зростання значення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування, а саме з 17379 тис. грн у 2019 році до 52322 тис. грн у 2021 році.

Даний факт можна пояснити рядом факторів, серед яких, наприклад, збільшення обсягу укладених договорів страхування, що свідчить про позитивну динаміку розвитку досліджуваного підприємства (рис. 2.10).

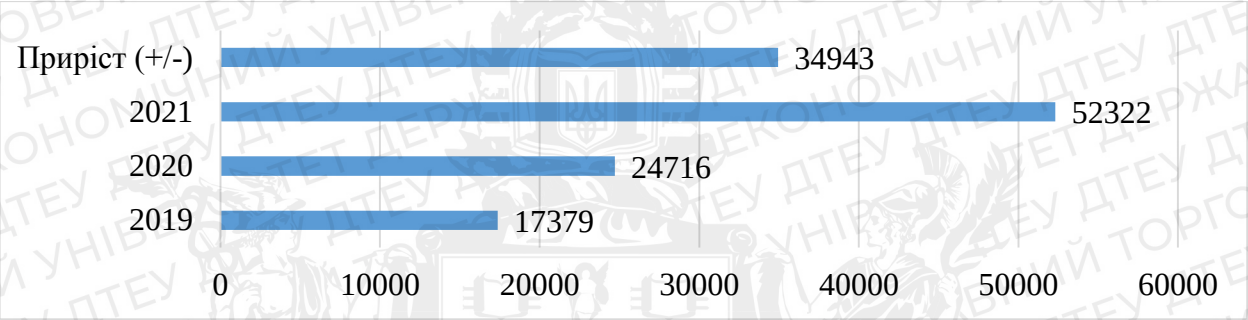

Рис. 2.10. Динаміка обсягів поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Як бачимо, у 2019 році обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «Епіцентр К» становив 14514081 тис. грн, а в 2021 році зріс до 20208792 тис. грн (рис. 2.11), що може свідчити про збільшення обсягу закупівель або послуг.

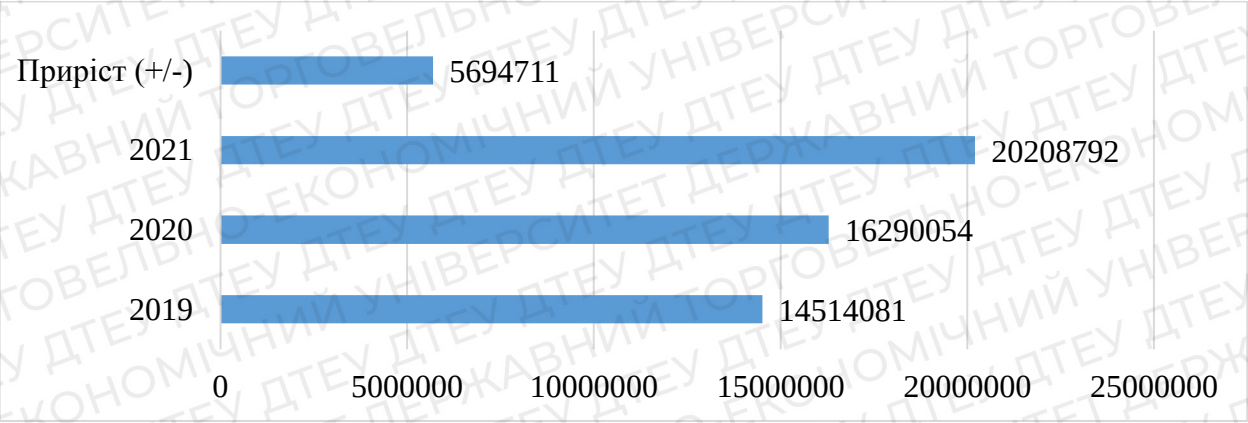

Рис. 2.11. Динаміка обсягів поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 р., тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Стосовно динаміки інших поточних зобов'язань ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 роках, можна відзначити, що вони мали тенденцію до зниження –з 4144753 тис. грн до 3083821 тис. грн, тобто, в цілому на 1060932 тис. грн.

На підставі аналізу динаміки активів і пасивів балансу ТОВ «Епіцентр К» можна зробити проміжний висновок про погіршення платіжної дисципліни, тобто, внаслідок зростання обсягів дебіторської заборгованості знижується здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями, що актуалізує тему дослідженя з точки зору застосування економічних методів менеджменту. Водночас, зростання розміру балансу досліджуваного підприємства дозволяє стверджувати про нарощування обсягів господарської діяльності, що може виступати підтвердженням підвищення її ефективності.

Динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки узагальнено в Додатку В.

Окрім того, вважаємо за доцільне, більш детально здійснити аналіз показників результативності досліджуваного підприємства (табл. 2.4) таких як: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), продуктивність праці, фонд оплати праці, середньорічна заробітна плата, розмір чистого прибутку та коефіцієнт рентабельності реалізації.

Таблиця 2.4

Розрахунок коефіцієнта рентабельності реалізації ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			Відхилення	
				абсолютне	відносне
	2019	2020	2021	2021/2019 рр.	2021/2019 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	43979194	50382425	57255563	+13276369	0,302
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30814751	35593670	40331196	+9516445	0,309
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2093,3	2367,5	2339,0	+245,7	0,117
Фонд оплати праці, тис. грн	4711766	5208532	6174870	+1463104	0,311
Середньорічна зарплата, тис. грн	2094,13	2215,45	2514,2	+420,07	0,201

Розмір чистого прибутку, тис.грн	3602109	3171204	4168166	+566057	0,157
Коефіцієнт рентабельності реалізації	8,19%	6,29%	7,28%	-0,009%	-0,111

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2019-2021 рр.

Стосовно чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Епіцентр К» слід відзначити, що за досліджуваний період він збільшився на 13276369 тис. грн або в 0,3 разів. Зокрема, у 2019 році його обсяг складав 43979194 тис. грн, а в 2021 році – 57255563 тис. грн.

Відносно собівартості реалізованої продукції ТОВ «Епіцентр К» можна відмітити, що вона (як і дохід від реалізації) мала тенденцію до зростання. Так, якщо у 2019 році обсяг собівартості продукції складав 30814751 тис. грн, то у 2021 році вона зросла на 9516445 тис. грн і становила 40331196 тис. грн.

Однак, особливий практичний інтерес становить питома вага собівартості реалізованої продукції в обсязі реалізації.

Як бачимо з рис. 2.12, впродовж 2019-2021 років даний показник становив близько 70%, що свідчить про стабільний відсоток доходу досліджуваного підприємства та його рентабельність.

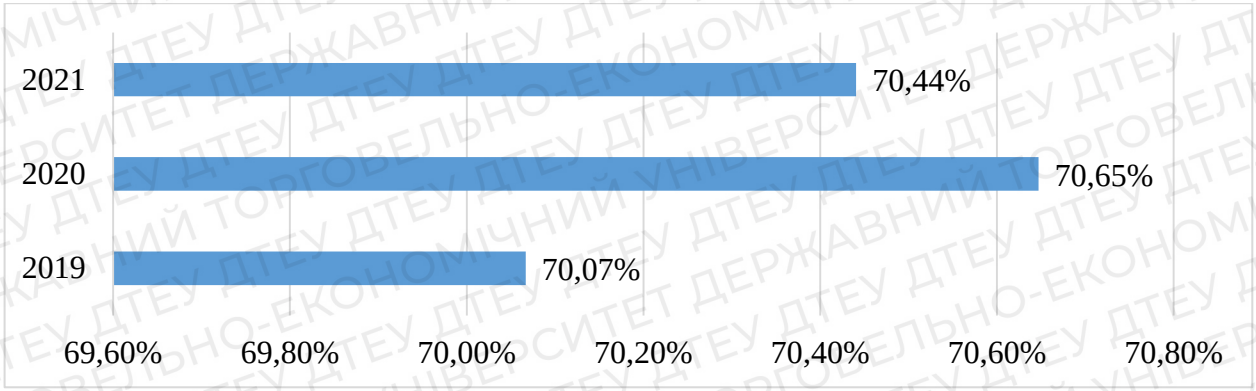

Рис. 2.12. Питома вага собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в обсязі реалізації ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021 р, тис. грн

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2019-2021 рр.

Як видно з табл. 2.4 продуктивність праці впродовж останніх років зросла з 2093,3 тис. грн на особу у 2019 році до 2339,0 тис. грн у 2021 році, що відповідає позитивній тенденції, хоч і незначній.

Аналізуючи показники фонду оплати праці та середньорічної заробітної плати, останні також мали тенденцію до зростання.

Проаналізувавши динаміку обсягу чистого прибутку (збитку) ТОВ «Епіцентр К», можна відмітити наявність змінної тенденції до його зниження наприкінці 2020 року у порівнянні з 2019 роком, а саме з 3602109 тис. грн у 2019 році до 3171204 тис. грн у 2020 році та, відповідно, зростання у 2021 році у порівнянні з 2019 до 4168166 тис. грн.

З табл. 2.4 бачимо, що значення рентабельності реалізації ТОВ «Епіцентр К» становило у 2019, 2020 та 2021 роках – 8,19%, 6,29% та 7,28%, відповідно, не дивлячись на зниження рентабельності у 2020 році, показник засвідчує ефективність методів менеджменту на підприємстві.

2.2. Оцінка ефективності застосування економічних методів на підприємстві

Оцінка ефективності застосування економічних методів на підприємстві може бути проведена з використанням різних показників та методів аналізу. З огляду на це, вважаємо за доцільне в першу чергу здійснити аналіз таких показників як коефіцієнт загальної ліквідності та фінансової автономії.

Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності здійснюється як відношення оборотних активів до обсягу поточних зобов’язань.

У табл. 2.5 наведено результати розрахунку даного показника для ТОВ «Епіцентр К».

В цілому, коефіцієнт загальної ліквідності характеризує можливості покриття підприємством короткострокових зобов’язань за рахунок усіх обігових коштів протягом року, тобто оцінку кредитоспроможності

організації. Рекомендоване оптимальне значення даного коефіцієнту знаходиться у межах 1,0-3,0.

Отже, проведені розрахунки свідчать, що упродовж досліджуваних років коефіцієнт загальної ліквідності підприємства знаходився в оптимальних межах, тобто від 1 до 3.

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			Відхилення (абсолютне), 2021/2019 рр.	Відхилення (відносне), 2021/2019 рр
	2019	2020	2021		
Оборотні активи, тис. грн	20881053	22416054	25974304	+5093251	0,24
Поточні зобов'язання, тис. грн	19925318	22223615	26144789	+6219471	0,31
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,048	1,009	0,993	-0,055	-0,05

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Разом з тим, необхідно відмітити, що в динаміці значення наведеного показника знижуються: якщо у 2019 році коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Епіцентр К» складав 1,048, у 2020 році – 1,009, то у 2021 році – 0,993, що не відповідає нормативному та свідчить про зниження кредитної спроможності досліджуваного підприємства.

Важливе значення мають також показники стану і структури капіталу підприємства, що характеризують його фінансову стійкість (стабільність) в цілому. Фінансова стійкість (стабільність) підприємства пов'язана з рівнем залежності від кредиторів і розраховується як відношення власних і залучених коштів. Коефіцієнт фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості.

Результати розрахунку даного коефіцієнту відображено в табл. 2.6.

Коефіцієнт дорівнює співвідношенню власного капіталу підприємства до всіх його фінансових ресурсів. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4-0,6. Як бачимо, коефіцієнт фінансової автономії ТОВ «Епіцентр К» у 2019 році дорівнював 0,398, що не відповідає нормативному, тоді як у 2020-2021 роках його значення становило 0,401 та

0,410 відповідно, що свідчить про достатній рівень забезпеченості підприємства власними фінансовими ресурсами у 2020 та 2021 роках.

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнта фінансової автономії ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			Відхилення (абсолютне), 2021/2019 рр.	Відхилення (відносне), 2021/2019 рр
	2019	2020	2021		
Власний капітал, тис. грн	14700877	17846696	22164292	7463415	0,51
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	36891621	44525391	54025430	17133809	0,46
Коефіцієнт фінансової автономії	0,398	0,401	0,410	0,012	0,03

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Проте, з огляду на розрахункові значення, доречним є розробити план заходів, які будуть направлені на удосконалення економічних методів менеджменту на досліджуваному підприємстві з метою закріплення існуючих фінансових здобутків та їх зростання у майбутніх періодах.

Далі вважаємо за доцільне, здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою більш чіткого уявлення про сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства використовуючи метод SWOT-аналізу (Додаток Г).

Виходячи з результатів вищенаведеного аналізу, можна стверджувати, що досліджуване підприємство загалом є дуже конкурентоспроможним. Іншими словами, ТОВ «Епіцентр К» має сильну стратегію та організаційну структуру.

За роки роботи їй вдалося зарекомендувати себе на міжнародному ринку як сильного конкурента, хорошого роботодавця та клієнтоорієнтованої компанії. Слабкими сторонами ТОВ «Епіцентр К» є відсутність стратегічної спрямованості у сфері управління персоналом про що свідчать дані стосовно плинності персоналу, труднощі з розподілом робочої сили через високу динамічність супермаркетів, керівництво магазину (менеджери та директор)

намагається оптимізувати переваги над недоліками, порівняно слабка система стимулювання.

Підсумовуючи вищенаведений аналіз, вважаємо за потрібне, схематично відобразити економічні методи, які застосовує досліджуване підприємство у вигляді рис. 2.13.

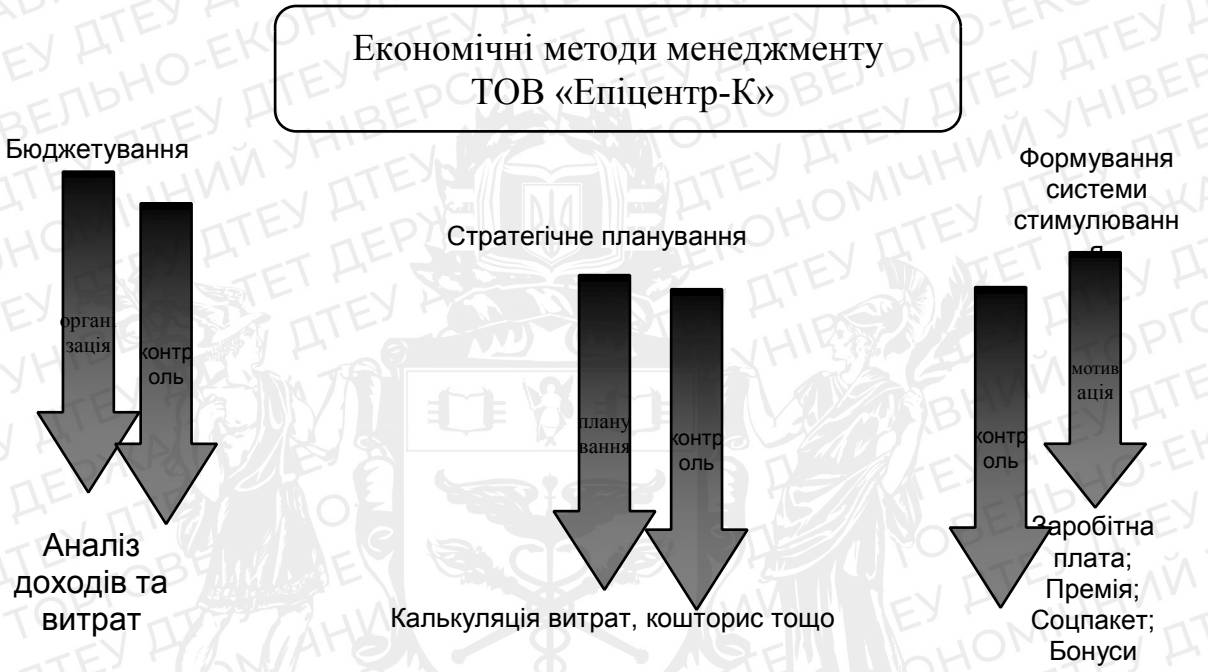

Рис. 2.13. Схематичне відображення застосування економічних методів менеджменту ТОВ «Епіцентр К» у відповідності до основних функцій менеджменту на підприємтсві

Загалом, варто відзначити, що досліджуване підприємство у своїй діяльності використовує широкий комплекс економічних методів як у основних так і в допоміжних видах діяльності, адже вони дають змогу забезпечити ефективне виконання таких функцій менеджменту як планування, організація, мотивація та контроль. Поряд із тим, вважаємо за необхідне зазначити, що в ході аналізу найбільші недоліки було відзначено саме в системі стимулювання. Виходячи з цього, саме вдосконалення системи управління в контексті стимулювання є найбільш раціонально необхідним.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення економічних методів менеджменту підприємства

Щодо удосконалення економічних методів менеджменту підприємства, існує безліч можливостей. Серед яких такі як:

1. Аналіз ефективності використання ресурсів.
2. Застосування інноваційних методів.
3. Використання інформаційних технологій.
4. Розвиток персоналу.
5. Вдосконалення системи мотивування.
6. Впровадження системи контролю якості.
7. Використання кредитування.
8. Перегляд існуючих підходів до ціноутворення та їх адаптація до викликів ринку.

На основі проведеного аналізу встановлено, що існуюча система стимулювання (рис. 2.16) досліджуваного підприємства не є ефективною в сучасних умовах та не в повній мірі відповідає потребам ринку. Зважаючи на це, вбачається за доцільне удосконалити існуючий механізм стимулювання співробітників досліджуваного підприємства.

Нова вдосконалена система стимулювання працівників досліджуваного підприємства представлена в Додатку Д.

Нова система стимулювання розроблена з використанням нових технологій та критеріїв оцінки ефективності системи. Запропонована мета та завдання у повній мірі відповідають потребам підприємства.

З Додатку Д бачимо, що запропонова технологія включає 4 типи стимулів, які повністю розкривають потреби та мотиви співробітників. Далі,

вважаємо за доцільне, більш детально розглянути запропоновані технології (Дадаток Е).

Отже, запропонований механізм стимулювання співробітників можна вважати сучасним з огляду на те, що запропоновані технології повністю базуються на показниках продуктивності персоналу торгового підприємства, що відповідає сфері діяльності досліджуваного ТОВ «Епіцентр-К».

Далі, вважаємо за потрібне, розглянути більш детально такі технології як: немонетарне стимулювання на основі системи управління за цілями (МВО) та конкурс «Кращий працівник».

Немонетарне стимулювання на основі системи управління за цілями передбачає постановку перед працівниками певних завдань, які відносяться до загальних цілей підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Взаємозалежність нарахування коефіцієнта від мети підприємства

Посада	Особисті цілі	Цілі відділу	Цілі підприємства
Генеральний директор	-	-	100%
Керівник відділу	-	70%	30%
Співробітник	60%	30%	10%

Джерело: сформовано автором

Як результат, премія співробітника (коефіцієнт нематеріальної премії) залежить від 60% особистих цілей, 30% цілей відділу та 10% цілей підприємства. Далі розглянемо цілі, які можна поставити перед співробітниками в технології «управління за цілями»:

- час, який витрачається на виконання замовлення;
- час, який знадобився для виконання замовлення у відсотках від загальної кількості годин;
- показники якості виконання роботи;
- індекс задоволеності покупців;
- можливість постійного підвищення кваліфікації.

Беручи до уваги вищенаведені пропозиції, побудуємо матрицю з використанням технології управління за цілями для ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця з використанням технології управління за цілями

Критерій	Показник	% вкладу	Гривневий бонус
Виручка	Продуктивність праці	60	6000
Витрати	Час на виконання замовлення	30	3000
Інструмент	Можливість постійного підвищення кваліфікації	10	1000

Джерело: сформовано автором

Як було сказано вище, після досягнення певної ставки працівник отримує бонусні бали (гривневий бонус), які потім може обміняти на певні негрошові бонуси.

Перелік негрошових послуг, які надає ТОВ «Епіцентр-К»:

- оплата обідів (на підприємстві є їдальня, де працівники можуть отримати часткові знижки або повністю безкоштовне харчування);

- оплата стільникового зв'язку (у виробничого персоналу немає корпоративного стільникового зв'язку, але в якості бонусу підприємство може оплатити послуги оператора стільникового зв'язку, яким користується персонал);

- медичні сертифікати (даний вид сертифікатів дуже популярний на сучасних підприємствах, оскільки як співробітники, так і підприємство загалом зацікавлені в збереженні здоров'я і працездатності своїх співробітників і запобіганні емоційного вигорання);

- абонемент у басейн/фітнес-зал (на даний момент підприємство не має тренажерного залу, тому сертифікати та абонементи в спортзал повинні використовуватися як негрошове заохочення з метою збереження здоров’я працівників та мінімізації впливу шкідливих виробничих факторів).

Це приблизний перелік послуг, які підприємство може запропонувати своїм співробітникам як мотивацію для досягнення загальної мети та визначених цілей.

Пакет бонусів буде коригуватися і оновлюватися відповідно до побажань співробітників і середньоринкової ціни. Далі розглянемо можливі варіанти мотивацій в межах технології конкурсу «Кращий працівник» (Додаток Ж).

Таким чином, застосовувані технології дозволять досліджуваному підприємству не тільки враховувати потреби співробітників (оскільки система стимулювання ґрунтується на мотиваційних профілях співробітників), але й впровадити для ТОВ «Епіцентр-К», нові технології.

Далі представимо вдосконалений процес стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» в Додатку З.

Представлений у Додатку З вдосконалений процес стимулювання передбачає застосування нових механізмів стимулювання персоналу, а також побудована за принципом бізнес-процесу (вхід, вихід, відповідальний).

Далі, вважаємо за доцільне, представити опис бізнес-процесу та критерії його ефективності (Додаток И).

Тому процес мотивації працівників включає постійну оцінку мотивації персоналу, реалізацію програм, орієнтованих на мотиваційний профіль та оцінку цих заходів.

Для цього бізнес-процесу знадобляться ресурси всіх типів: інформаційні (дані про склад персоналу, дані кадрового аудиту тощо), тимчасові (витрати на оплату праці розробників процесу та час впровадження), людські (персонал підприємства, в першу чергу HR-відділ) та фінансові (інвестиційні та операційні витрати) [29].

Таким чином, сучасне стимулювання персоналу передбачає використання технологій, заснованих на профілях мотивації працівників, і використання МВО.

З метою підвищення мотивації працівників до роботи в ТОВ «Епіцентр-К» застосовуються стимули на основі грошового преміювання (премії за вислугу років, колективні премії), стимули за особливі досягнення та участь у мотивуючих заходах (конкурси, цільове управління).

Сучасний процес мотивації та мотивації персоналу передбачає застосування критеріїв ефективності для оцінки кожного підпроцесу.

Для того щоб здійснити побудову сучасного механізму стимулювання працівників, сформулюємо план діяльності (Додаток К).

Даний проект з розробки та застосування сучасних механізмів мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр-К» розрахований на 1 рік 4 місяці.

Під час проекту існують контрольні точки, за допомогою яких можна визначити ефективність проекту та запобігти попередньо проаналізованим ризикам. Згодом планується продовження проекту для досягнення нових стратегічних цілей підприємства.

Команда проекту складається з 5 осіб: менеджер проекту (керівник HR-відділу), лінійний менеджер, 2 менеджера з персоналу, 1 економіст. Далі важливим є визначити загальну вартість проекту. З цією метою подаємо у вигляді Додатку Л витрати на кожен захід. Для цього згрупуємо всі заходи та відповідні витрати на дві категорії: інвестиційні та експлуатаційні.

Інвестиційні витрати зазвичай включають одноразові витрати на розробку та реалізацію проектної діяльності.

Опис та розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію проекту осучаснення механізму стимулювання працівників ТОВ «Епіцентр-К» наведено в Додатку Л.

Оскільки в рамках проекту винагорода за витрачений час (216 грн./год.) буде здійснюватися керівниками та членами команди проекту, то в наступній таблиці буде показано їх матеріальний бонус відповідно до запланованих трудомістких робіт. 216 грн за годину, з урахуванням податкових нарахувань.

Отже, загальна сума інвестиційних витрат становить 142 192 грн.

Основну частку інвестиційних витрат склали витрати на створення дошок вирішення проблем, а також витрати на створення, оновлення та друк правил конкурсу та навчання, що склало 64,3% від загальних інвестиційних витрат.

Далі в табл. 3.3 формуємо бюджет інвестиційних витрат проекту.

Таблиця 3.3

Бюджет інвестиційних витрат проекту

№	Захід	Липень 2023	Серпень 2023	Всього
1.	Призначення проектної групи	1296		1296
2.	Розрахунок оплати учасникам проектної групи	648		648
3.	Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	1296		1296
4.	Аналіз зовнішнього середовища	2160		2160
5.	Проведення кадрового аудиту	2160		2160
6.	Підведення підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	864		864
7.	Аналіз механізму стимулювання персоналу підприємства	1728		1728
8.	Проведення анкетування персоналу на предмет задоволеності працею	4864		4864
9.	Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	2160		2160
10.	Постановка завдань на майбутній проект формування дерева цілей	864		864
11.	Розробка бюджету проекту	1296		1296
12.	Розробка нового механізму стимулювання персоналу	2160	2160	4320
13.	Визначення основних напрямів вдосконалення механізму стимулювання персоналу		2160	2160
14.	Аналіз ринку з мотиваційними послугами, які будуть представлятися		9160	9160
15.	Розробка положення конкурсу «Кращий працівник»		24160	24160
16.	Розрахунок показників ефективності для нарахування додаткових премій		3456	3456
17.	Розрахунок показників для МВО		14820	14820
18.	Внесення змін до положення про навчання працівників		28160	28160
19.	Створення «Дошки вирішення проблем»		35360	35360
20.	Фідбек із працівниками		1260	1260
ВСЬОГО:		**21496**	**120696**	**142192**

Джерело: сформовано автором

Отже, найбільш витратним етапом проєкту є серпень 2023 року, на який припадає 84,9% усіх витрат. Далі розрахуємо експлуатаційні витрати проекту.

Операційні витрати виникають після фази безпосереднього впровадження проекту та початку експлуатації. Ці витрати включатимуть витрати, пов'язані зі збільшенням фонду оплати праці.

У ході аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства встановлено, що:

1) персонал ТОВ «Епіцентр-К» незадоволені рівнем заробітної плати та системою оплати праці;

2) середня заробітна плата працівників є нижчою за середню заробітну плату по галузі.

Далі, вважаємо за доцільне, скласти загальний кошторис видатків на реалізацію проекту ТОВ «Епіцентр-К».

Загальний бюджет проекту наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Загальний бюджет витрат проекту

Періоди	Витрати		
	інвестиційні	експлуатаційні	загальні
Липень 2023	21496		21496
Серпень 2023	120696		120696
Вересень 2023		9062	
Жовтень 2023		4032354	
Листопад 2023		3875121	
Грудень 2023		3877536	
Січень 2024		4031502	
Лютий 2024		3875121	
Березень 2024		3876258	
Квітень 2024		4031502	
Травень 2024		3875121	
Червень 2024		3877536	
Липень 2024		4031502	
Серпень 2024		3875121	
Вересень 2024		3872880	
Жовтень 2024		3868510	
Листопад 2024		3872773	

ВСЬОГО	142192	54881899	55024091
Частка у загальному підсумку	0,26	99,74	100%

Джерело: сформовано автором

Загальний бюджет на реалізацію проєкту становить 55024091 тис. грн., з яких інвестиційні витрати становлять лише 0,26%, а експлуатаційні – 99,74%, що можна пояснити структурою витдатків, левова частка яких припадає на підвищення рівня оплати праці працівникам ТОВ «Епіцентр-К».

Слід відзначити, що реалізація проекту відбуватиметься виключно за рахунок власних коштів (нерозподіленого прибутку), тому немає потреби залучати зовнішні інвестиції.

3.2. Ефективність реалізації запропонованих заходів в умовах сучасного стану

Наступним етапом виступає аналіз та оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів для досліджуваного ТОВ «Епіцентр-К». Для цього необхідно [34, с. 85]: оцінка в грошовому еквіваленті всих заходів, які пов’язані з проектом, і формування бюджету витрат на реалізацію проекту; підтвердження, аналіз та розрахунок доходу проекту; оцінка економічної вигоди запропонованого проекту та вдосконалення системи стимулювання персоналу; оцінка соціального ефекту проекту; підведення висновків.

Після реалізації запропонованого проекту ТОВ «Епіцентр-К» очікується збільшення доходів підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці та ефективності використання витрат робочого часу.

У табл. 3.5 наводимо дані, необхідні для подальшого розрахунку прибутку від реалізації запропонованого проекту, зокрема співвідношення продуктивності праці та задоволеності системою оплати праці.

Таблиця 3.5

Результати дослідження залежності від зростання доходів і задоволеність рівнем заробітної плати

Роки	2018	2019	2020	2021
Приріст частки працівників, які задоволені системою оплати праці та рівнем заробітної плати, %	5,0	5,2	6,1	7,2
Приріст валової виручки на одного працівника на рік, %	7,1	8,6	8,7	9,2

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо приріст продуктивності праці за рахунок більш ефективного використання робочого часу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дані балансу робочого часу до та після реалізації проекту

Витрати робочого часу	Норма, хв	До реалізації проекту			Після впровадження проекту		
		Час за зміну, хв	Частка, %	Відмінність з нормою, хв	Час за зміну, хв	Частка, %	Відмінність з нормою, хв
Підготовчо-заключні	20	45	9,0	25	30	6,0	10
Оперативні	390	279	55,8	-111	357	71,4	-33
Час обслуговування	30	46	9,2	16	53	10,6	23
Урегульовані перерви	60	69	13,8	9	60	12,0	0
Неурегульовані перерви	0	61	12,2	61	0	-	0
Всього	500	500	100,0	-	500	100,0	-

Джерело: сформовано автором

Таким чином, проект дозволить наблизити значення до нормативного графіку. Як наслідок, оптимізація витрат робочого часу призведе до підвищення продуктивності праці досліджуваного підприємства.

У табл. 3.7 наведено вихідні дані для розрахунку дохідності запропонованого проекту. Для цього порівняємо показники продуктивності праці до та після впровадження проекту, припускаючи в середньому 16 змін на місяць.

Таблиця 3.7

Вихідні дані для розрахнку доходів від проекту

Категорія	Продуктивність праці за годину, грн./чол.-год. за міс	До проекту		Після впровадження	
		Оперативний час за місяць, год	Виручка на одну людину, грн. /год	Оперативний час за місяць, год	Виручка на однулюдину, грн. / год
Персонал	83048	279*16 змін/ 60 хв = 74,4	7728450	357 * 16 змін / 60 хв = 95,2	9680280
Приріст				20,8	25,26

Джерело: сформовано автором

Припустимо, що завдяки реалізації проекту, по-перше, продуктивність праці працівників зросте на 25,26 %, по-друге, кількість годин продуктивної праці на одного працівника збільшиться на 20,8 год/міс.

Далі, вважаємо за доцільне, звести всі дані щодо дохідно-витратної частини запропоноваго проекту у вигляді табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Доходи та витрати на проект для ТОВ «Епіцентр-К», грн

Місяць реалізації проекту	Сукупні витрати	Сукупні доходи
Липень 2023	21496	-
Серпень 2023	120696	-
Вересень 2023	9062	-
Жовтень 2023	4032354	-
Листопад 2023	3875121	135300
Грудень 2023	3877536	179249
Січень 2024	4031502	124642
Лютий 2024	3875121	2739181
Березень 2024	3876258	4127802
Квітень 2024	4031502	4409059
Травень 2024	3875121	4601706
Червень 2024	3877536	4698943
Липень 2024	4031502	5298503
Серпень 2024	3875121	5828232
Вересень 2024	3872880	12116969
Жовтень 2024	3868510	18668083
Листопад 2024	3872773	25490406
ВСЬОГО	55024091	88418071

Джерело: сформовано автором

Таким чином, загальна вартість реалізації проекту становитиме 55024091 грн, а сукупні доходи - 88418071 грн.

Далі необхідно здійснити розрахунок економічної ефективності запропонованого проекту, результати якого подаємо у вигляді табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники економічної ефективності проекту для ТОВ «Епіцентр-К»

Назва показника	Значення
Норма дисконту на рік, %	16,2
Доходи від проекту, грн.	55024091
Витрати від проекту, грн	88418071
Сума чистого дисконтного доходу, грн	25338592
Чиста поточна вартість на останньому етапі, грн.	25338592
Індекс доходності, у.о	1,54
Загальна рентабельність проекту, %	1,54
Середньомісячна рентабельність проекту, %	9,07
Термін окупності, міс	15,58
Приріст продуктивності праці до середньої заробітної плати, у.о.	1,121

Джерело: сформовано автором

Виходячи з отриманих розрахунків, можемо здійснити наступний висновок, що запропонований проект, який містить заходи зі стимулювання персоналу досліджуваного підприємства окупиться за 15,58 місяців із загальним прибутком 25338592 грн.

Таким чином, можна стверджувати, що після впровадження запропонованого проекту ТОВ «Епіцентр-К» зможе підвищити рівень мотивації співробітників задля підвищення ефективності роботи в цілому, зменшити втрати робочого часу, покращити морально-психологічний клімат в колективі та підвищити задоволеність працівників рівнем оплати праці.

Все це у підсумку позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу застосування економічних методів менеджменту досліджуваного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Дослідження теоретичних підходів до розуміння сутності економічних методів менеджменту підприємства дало змогу констатувати, що це комплекс ефективних інструментів, які дозволяють підприємствам управляти своєю діяльністю з точки зору ефективності та економічної доцільності.

2. Особливості застосування економічних методів менеджменту в сучасних умовах господарювання задають їх ефективність та рівень розвитку. Виходячи із здійсненого аналізу цих особливостей, серед яких такі як комплексність, деталізація, взаємозв'язок, сезонність, можна констатувати наявність певних проблем їх реалізації, зокрема недостатня кваліфікація персоналу, недостатня фінансова база та відсутність довіри до нових методів менеджменту.

3. ТОВ «Епіцентр К» - це один з найбільших торговельних ланцюгів в Україні, що спеціалізується на продажу будівельних матеріалів, інструментів, товарів для дому та саду, техніки та електроніки. Окрім того підприємство має власні виробничі потужності, а саме заводи з виробництва керамічної плитки та продукції деровини. Підприємство функціонує на ринку вже близько 20 років. Зростання розміру балансу досліджуваного підприємства дозволяє стверджувати про нарощування обсягів господарської діяльності. Однак, характерним для нього є також погіршення платіжної дисципліни, оскільки, внаслідок зростання обсягів дебіторської заборгованості знижується здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми поточними зобов’язаннями. Діяльність підприємства характеризується достатнім рівнем ліквідності, проте, рівень

його фінансової автономії та рентабельності реалізації продукції є доволі низькими.

5. Досліджуване підприємство використовує у своїй діяльності широкий спектр економічних методів менеджменту, які направлені на ефективне управління основними та допоміжними видами діяльності ТОВ «Епіцентр К». Застосування таких економічних методів як бюджетування, економічне планування та стимулювання забезпечує виконання таких функцій управління, як планування, організація, мотивація та контроль. Поряд з тим, аналіз засвідчив, що суттєві недоліки застосування економічних методів відображаються у показниках плинності кадрів, саме тому має місце потреба звернути увагу на систему стимулювання персоналу як одного з інструментів економічних методів менеджменту.

6. З метою підвищення стимулювання працівників до роботи в ТОВ «Епіцентр-К» використовуються заохочення у вигляді грошової винагороди, а також заохочення за результатами досягнень та рівнем причетності працівників. Вдосконалена система мотивації та стимулювання персоналу передбачає застосування критеріїв ефективності для оцінки кожного підпроцесу. Проект із впровадження нових стимулів персоналу визначаються організаційними потребами (збереження персоналу), стратегічними цілями та кон'юнктурою ринку, а також мають підтримку зі сторони керівництва. Проаналізувавши економічну ефективність реалізації запропонованих заходів в умовах сучасного стану, приходимо до висновку, що запропонований проект є економічно доцільним та рекомендується керівництву підприємства до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М.Ф. Інформаційний менеджмент : навч. Посіб. М-во освіти інауки України, Нац. ун-т ”Остроз. акад.”. Луцьк: АКВА ПРІНТ, 2018. 164с.

2. Ансофф И.З. Нова корпоративна стратегія. Київ: Принт, 2000. 413с.

3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм. *Економічний простір*. 2013. №74. С. 174-182.

4. Белоус К.В., Афанасьєва О.К. Менеджмент : практикум : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Одес. нац. мор. ун-т, Каф. ”Менеджмент,маркетинг і логістика”. Херсон : Олді-плюс, 2017. 116 с.

5. Битов В.П. Менеджмент як засіб підвищення ефективності виробництва в сучасних умовах. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 71-76.

6. Герасименко В.М. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 174-179.

7. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія: Військові та технічні науки. 2019. № 3. С. 48-64.

8. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект*. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129-135.

9. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 195-204.

10. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_EPICENTR_K

11. Ігнатьєва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика;підручник; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ: Знання України,2005. 249 с.

12. Інтернет-портал для управлінців. URL: www. Management.com.

13. Кібік О.М, Менеджмент і маркетинг : навч.-метод. посіб. Одеса: Фенікс,2017. 115 с.

14. Кінг У., Кліланд Д. Стратегічне планування і господарська політика:Харків: 2008. 399 с.

15. Краля В. Г. Використання інструментарію управлінської діагностики для прийняття ефективних управлінських рішень. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 85-92

16. Козенков Д.Є. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл.; М-во освіти і науки України, Нац. України. Дніпро: Акцент ПП,2014. 174 с.

17. Коваленко М.П. Економіка і менеджмент: підручник. Одеса: МГУ, 2017.133 с .

18. Колесник В.М., Воєнна К.І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. №71. С. 192-203.

19. Корнійчук В.П. Стратегічний підприємницький менеджмент. Підручник,Київ: 2009. — 390 с.

20. Костирко Л.А., Костирко Р.О., Кукса І.М., Тарасенко І.О.Стратегічнийфінансовий менеджмент: навч. посіб. М-во освіти і науки України,Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Дніпро : СНУ ім. В. Даля, 2017. 464 с

21. Кузьмін О.Є. Підприємництво і менеджмент : навч. посіб.; М-во освіти інауки України, Нац. ун-т ”Львів. політехніка”. Львів: Растр-7, 2017. 194 с .

22. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

23. Мазарук Р.А. Основи менеджменту: підруч. для студ. ВНЗ; Київ: Фіо,2015. 245 с.

24. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: базовий підруч. Харків: Фоліо, 2014.845с

25. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105-109.

26. Лесько О.Й., Причепа І.В., Кот Н.О. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов. *Економічний простір*. 2015. №97. С. 213-221.

27. Наумов А.А.Основи менеджменту : навч. Посіб. М-во освіти і наукиУкраїни, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ: ВПЦ ”Київ. ун-т”, 2012.214 с.

28. Нетреба І.О. Основи менеджменту : навч. посіб.; М-во освіти і наукиУкраїни, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ: ВПЦ ”Київ. ун-т”, 2014.142 с.

29. Подальчак Н.Ю., Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-воЛьвів. політехніки, 2016. 422 с

30. Причепа І.В., Маріянко А.А. Проблеми оцінювання ефективності менеджменту на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. №86. С. 196-205.

31. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 88-93.

32. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

33. Сакун Л. М., Буряк Є. В., Різніченко Л. В., Вєлькін Б. О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021*. № 6(1). С. 73-79.

34. Сакун Л. М., Лисич В. В. Підвищення конкурентних переваг на основі аналізу збалансованої системи показників. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 158-165

35. Стремядін В.М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. *Інноваційна економіка*. 2016. №5-6. С. 97-100.

36. Тендюк А.О., Васильківський С.М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. 2013. Випуск 10 (38). С. 225-232.

37. Тендюк А.О., Стрижеус Л.В. Оцінка ефективності реалізації функцій менеджменту на підприємстві. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. Вип. 14. С. 290-300.

38. Харчук О., Мокрицька Г. Підвищення ефективності роботи підприємства як важливе завдання менеджменту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2016. Вип. 37. С. 262-271.

39. Шуляк С.О., Баштова Н.А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 140(2). С. 112-116.

40. Ullas Chandra Das, Ajit Kumar Mishra (2019). Management Concepts and Practices. Utkal University. URL: https://ddceutkal.ac.in/Syllabus/Management-Concepts-Practices.pdf

41. Principles of Management. Rice University. URL: https://d3bxy9euw4e147.cloudfront.net/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP.pdf

42. Quinn S. (2010). Management Basics. URL: https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.Quinn.Mgmt.Basics.pdf

43. Robbins, Stephen P. (2013). Fundamentals of management: essential concepts and applications / Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter. — 8th ed. URL: http://www.mim.ac.mw/books/Fundamentals%20of%20Management.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка активів балансу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Актив	Код рядка	Роки			Відхилення (абсолютне), 2021/2019 рр.	Відхилення (відносне), 2021/2019 рр.
		2019	2020	2021		
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	12543	32720	52735	+40192	3,20
первісна вартість	1001	44846	73004	103183	+58337	1,30
накопичена амортизація	1002	32303	40284	50448	+18145	0,56
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1869460	3692156	4739909	+2870449	1,54
Основні засоби	1010	12304648	15231712	20342025	+8037377	0,65
первісна вартість	1011	17210534	21335058	28508336	+11297802	0,66
знос	1012	4905886	6103346	8166311	+3260425	0,66
інші фінансові інвестиції	1035	1755267	3129633	2916457	+1161190	0,66
Відстрочені податкові активи	1045	68629	23116	0	-68629	зменш. в 68 тис. разів
Усього за розділом I	**1095**	**16010547**	**22109337**	**28051126**	**+12040579**	**0,75**
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	13885925	15389033	18994214	+5108289	0,37
Виробничі запаси	1101	1918783	1545117	2184396	+265613	0,14
Незавершене виробництво	1102	61279	43118	45228	-16051	-0,26
Готова продукція	1103	116654	302488	348780	+232126	1,99
Товари	1104	11789209	13498310	16415810	+4626601	0,39
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1467824	2182479	2313519	+845695	0,58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	1	128107	+128107	збільш. в 128 тис. разів
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	12	0	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4381455	3859491	3471846	-909609	-0,21
Гроші та їх еквіваленти	1165	921054	642802	619571	-301483	-0,33
Готівка	1166	37346	45989	61028	+23682	0,63
Рахунки в банках	1167	11094	211115	182681	+171587	15,47
Витрати майбутніх періодів	1170	7322	5399	13859	+6537	0,89
Інші оборотні активи	1190	217473	336837	432934	+215461	0,99
Усього за розділом II	**1195**	**20881053**	**22416054**	**25974304**	**+5093251**	**0,24**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**21**	**0**	**0**	-21	зменш. в 21 разів
Баланс	**1300**	**36891621**	**44525391**	**54025430**	**+17133809**	**0,46**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Додаток Б

Динаміка пасивів балансу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Актив	Код рядка	Роки			Відхилення (абсолютне), 2021/2019 рр.	Відхилення (відносне), 2021/2019 рр
		2019	2020	2021		
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610	158610	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток	1420	14542267	17688086	22005682	+7463415	0,51
Усього за розділом I	**1095**	**14700877**	**17846696**	**22164292**	**+7463415**	**0,51**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	1510	2008688	4142910	4440352	+2431664	1,21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256738	312170	1259783	+1003045	3,91
II. Усього за розділом II	**1595**	**2265426**	**4455080**	**5716349**	**+3450923**	**1,52**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	776000	767497	447949	-328051	-0,42
товари, роботи, послуги	1615	14514081	16290054	20208792	+5694711	0,39
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257	192678	-134155	-0,41
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457	118300	-126427	-0,52
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716	52322	+34943	2,01
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208	268775	+130787	0,95
за розрахунками з учасниками	1640	73	0	0	-73	зменш. в 73 рази
Поточні забезпечення	1660	539038	509245	272491	-266547	-0,49
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811	3083821	-1060932	-0,26
Усього за розділом III	**1695**	**19925318**	**22223615**	**26144789**	**+6219471**	**0,31**
Баланс	**1300**	**36891621**	**44525391**	**54025430**	**+17133809**	**0,46**

Джерело: складено та розраховано за даними Балансу підприємства за 2019-2021 рр.

Додаток В

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення (абсолютне), 2021/2019 рр.	Відхилення (відносне), 2021/2019 рр
	2019	2020	2021		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	**43979194**	**50382425**	**57255563**	+13276369	0,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	**30814751**	**35593670**	**40331196**	+9516445	0,31
Валовий: прибуток	13164443	14788755	16924367	+3759924	0,29
Інші операційні доходи	530835	737243	806058	+275223	0,52
Адміністративні витрати	751814	872759	1097082	+345268	0,46
Витрати на збут	7985945	8648047	11152352	+3166407	0,40
Інші операційні витрати	254271	920408	581459	+327188	1,29
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4703248	5084784	4899532	+196284	0,04
Інші фінансові доходи	3851	211555	121691	+117840	30,60
Інші доходи	354733	554085	631815	+277082	0,78
Фінансові витрати	250094	295646	372723	+122629	0,49
Втрати від участі в капіталі	24516	0	1112	-23404	-0,95
Інші витрати	363438	1438592	75092	-288346	-0,79
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	**4116186**	**4423784**	**5204111**	+1087925	0,26
Витрати (дохід) з податку на прибуток	821675	944982	1035945	+214270	0,26
Чистий фінансовий результат: прибуток	**3602109**	**3171204**	**4168166**	+566057	0,16
Чистий фінансовий результат: збиток	**0**	**0**	**0**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**3602109**	**3171204**	**4168166**	**+566057**	**0,16**
Операційні витрати					
Матеріальні затрати	887499	1254935	1848747	+961248	1,08
Витрати на оплату праці	4711766	5208532	6174870	+1463104	0,31
Відрахування на соціальні заходи	952162	1056667	1250414	+298252	0,31
Амортизація	1096995	1667998	2327647	+1230652	1,12
Інші операційні витрати	2581842	3465135	3854423	+1272581	0,49
Разом	10230264	12653267	15456101	+5225837	0,51

Джерело: складено та розраховано за даними Звіту про фінансові результати підприємства за 2019-2021 рр.

Додаток Г

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр-К»

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Сильні сторони	- левова частка на ринку; - має значну популярність; - має досвід роботи на нових ринках; - має вигідне місцерозташування поблизу потенційних споживачів та постачальників	- висококваліфікований персонал зі значним досвідом роботи; - наявність активної рекламної політики; - великий асортимент товарів; - власні виробничі потужності та торгові марки
Слабкі сторони	- регіональні представництва розвиваються недостатньо швидко; - рівень обслуговування регіональних представництв відстає; - застаріла система просування на ринку	- конкурентна боротьба між власною та закупівельною продукцією; - недостатня оборотність деякого асортименту; - недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу
Ринкові можливості	- створення нових робочих місць стимулюватиме зростання доходів мешканців та активність ринку; - технічний прогрес дає можливість розробляти власні продукти відповідно до потреб ринку; - якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів; - зниження цін на сировину, що використовується для виробництва продукту, знизить його собівартість і дасть можливість підвищити рентабельність	- висока оборотність для більшості асортименту; - можливість виконання передових логістичних процесів; - висока ефективність проекту; - співпраця з підрозділами підприємств в інших регіонах, можливий обмін сервісним і технічним досвідом
Ринкові загрози	- зниження цін конкурентами приверне покупців, і щоб зберегти частку ринку, необхідно знижувати ціни заздалегідь; - збільшення імпорту товарів може зменшити попит на продукцію вітчизняного виробництва; - погіршення соціально-політичної ситуації негативно вплине на розвиток платоспроможного попиту; - зростання цін на сировину зменшить рентабельність і вимагатиме підвищення цін	- невдоволення споживачів може спровокувати необхідність реструктуризації та технічного переозброєння; - невідповідна реклама викличе неефективність витрат на її розміщення

Додаток Д

Нова вдосконалена система стимулювання співробітників ТОВ «Епіцентр К»

Мета	Підвищення продуктивності праці робіників на 20% до 01.01.2025 року
Завдання	1. Розробити ефективний механізм мотивування робітників; 2. Підвищити залученість робітників; 3. Створити ефективну систему інформування; 4. Скоротити плинність персоналу на 10% 5. Підвищити задоволеність працею персоналу у 3 рази
Технології	Матеріальні стимули: - Колективна форма преміювання; - Підвищуючий коефіцієнт за стаж роботи; Натуральні стимули: - немонетарне стимулювання на основі системи управління за цілями (МВО); Моральні стимули: - «Дошка вирішення проблем»; - конкурси «Кращий працівник»; Організаційні стимули: -інформування працівників, зворотний зв'язок; - преміювання «часом»; - підвищення кваліфікації; - курси іноземної мови.
Критерії	% задоволеності працею працівників; рівень залучення; виконання плану.

Джерело: сформовано автором

Додаток Е

Запропоновані технології стимулювання співробітників ТОВ «Епіцентр К»

Механізм	Характеристика
Матеріальні стимули:	
Колективна форма преміювання	У цьому випадку всі співробітники бачать свій внесок у результат роботи. Усі співробітники отримують цінні подарунки та премії за виконання відділом поставлених завдань
Премія за досягнення показників	Запропоновано змінити співвідношення між фіксованою та змінною частинами заробітної плати. Зараз цей коефіцієнт становить 70% постійної частини та 30% змінної частини, що складається з премій за виконання плану, тому необхідно запровадити прогресивну систему преміювання (чим більше разів перевиконується план, тим більший відсоток премії отримує співробітник). Плани та тарифи будуть встановлені на основі середньої продуктивності підприємства
Підвищуючий коефіцієнт за стаж роботи	Зазвичай працівники звільняються через деякий час. Для їх збереження може бути запроваджена система коефіцієнтів до посадового окладу та процентних ставок премій. Чим довше людина працює, тим більше вона заробляє
Натуральні стимули:	
Немонетарне стимулювання на основі системи управління за цілями (МВО)	Нематеріальні стимули базуватимуться на системі управління за цілями. За принципом МВО перед співробітниками ставляться завдання SMART, за результатами яких можуть бути застосовані певні стимули. Нематеріальні стимули включають певні бонуси в кафетеріях (перепустки, ДМС, оплата обіду тощо).
Моральні стимули:	
Дошка вирішення проблем	Для створення діалогу необхідно розмістити в кожному відділі «дошку вирішення проблем» – аркуш формату А0 зі стовпчиками, в які будь-який співробітник міг записати труднощі, що заважали йому працювати. Щодня на цій дошці аналізуються записи, призначаються менеджери для вирішення завдань, встановлюються терміни (від дня до кількох тижнів). Використання дошки покращить комунікацію всередині підприємства, визначить чіткий розподіл обов'язків і справедливо оцінить ефективність кожного співробітника

Конкурс «Кращий працівник»	Конкурс проходитиме в кілька етапів і враховуватиме продуктивність як нових працівників, так і тих, хто працює на підприємстві тривалий час.
Організаційні стимули:	
Інформування працівників (фідбек)	Зворотній зв'язок необхідний для того, щоб співробітники могли брати участь на підприємстві у процесі їх стимулювання. Врахування думки співробітників і реалізація ініціатив – сучасний механізм стимулювання.
Преміювання «часом»	Необхідно надати працівникам мінімум можливостей розпоряджатися своїм робочим часом протягом тижня або місяця. Це знімає напругу персоналу, який часто не може вирішити сімейні проблеми в потрібний час (забрати дітей з ясел тощо), усуваючи прогули та приховані втрати робочого часу.
Підвищення кваліфікації	Оскільки підприємство вимагає від співробітників високої кваліфікації та ініціативності, вважається за необхідне, проводити систематичне навчання в рамках стратегічних мети підприємства. Безкоштовне навчання є бонусом для співробітників, оскільки дає доступ до резерву кадрів і можливість підвищення продуктивності праці (отже, матеріальні надбавки).
Курси іноземної мови	Підприємство зацікавлене в рівні володіння мовними компетентностями своїх співробітників з метою розширення потенційного ринку збуту

Джерело: складено автором

Додаток Ж

Варіанти мотивацій в межах технології конкурсу «Кращий працівник» для ТОВ «Епіцентр К»

Варіант мотивації	Характеристика заходу
Місячна	з використанням інтернет-ресурсів (розміщення рейтингу переможців серед відділів та індивідуально на веб-порталі підприємства у вигляді яскравих поздоровлень із фотографіями). Виділення премії переможцям; «Стань краще, ніж вчора», визнання та преміювання на рівні підприємства; 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» тощо
Річна	присудження звання та відповідної премії у святковій та урочистій обстановці: «Найкращий працівник».

Джерело: сформовано автором

Додаток З

Вдосконалений процес стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Додаток И

Загальна характеристика бізнес-процесу стимулювання персоналу на ТОВ «Епіцентр-К»

Елемент	Характеристика	Критерій ефективності
Діагностика підсистеми мотивації та стимулювання персоналу	Співробітники HR-відділу проводять кадровий аудит, аналіз мотиваційного профілю та задоволеності працею персоналу	Діагностика підсистеми була проведена у вказані терміни. Усі співробітники пройшли діагностику
Формування програми стимулювання персоналу	Співробітники HR-відділу складають програми на основі нових механізмів стимулювання	Відповідність програми потребам працівників. Бюджет програми відповідає плановому
Реалізація програми: 1. Формування цілей та задач для працівника; 2. Формування бонусного пакету для працівника; 3. Проведення конкурсних заходів	Дані механізми засновані на натуральних та моральних стимулах для персоналу підприємства	Реалізація поставлених цілей; Якість роботи; рівень участі персоналу в конкурсі
Реалізація програми: 1. Виплата премій за стаж/колективне преміювання; 2. Преміювання часом	Дані механізми засновані на грошових та організаційних стимулах для персоналу підприємства	Якісна характеристика реалізованих програм (фідбек). Показники продуктивність праці
Реалізація програми: Формування плану навчання працівників	Реалізація програм навчання персоналу ґрунтується на річних планах навчання персоналу підприємства, а також відповідно з планами розвитку персоналу	Якісні показники навчання; Кількість співробітників, які успішно пройшли навчання
Реалізація програми: Надання можливості для фідбеку	Для підвищення лояльності персоналу планується застосувати фідбек та комунікації в підприємстві	Рівень задоволеності працею; рівень задоволеності новими програмами
Оцінка ефективності реалізованого механізму стимулювання	Для оцінки ефективності запропонованих заходів, співробітники HR-відділу проводять опитування, оцінюють показники персоналу.	Плинність персоналу. Економічні показники підприємства

Джерело: сформовано автором

Додаток К

Заходи в межах проєкту щодо стимулювання персоналу на ТОВ «Епіцентр-К»

№	Назва заходу	Терміни	Результат	Відповідальні
Підготовчий етап				
1.	Призначення проектної групи	02.07.2023-03.07.2023 (6 год.)	Проектна група, яка складається з керівника HR-відділу, менеджерів з HR, економіста, лінійних керівників.	Генеральний директор
2.	Розрахунок оплати учасникам проектної групи	04.07.2023 (3 год.)	Затверджене положення про «Розподіл бонусів та премій для учасників проекту»	Генеральний директор
Дослідницький етап				
3.	Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	05.07.2023-06.07.2023 (6 год)	Розгляд стратегії підприємства та співвідношення його з цілями кадрової політики	Менеджер з персоналу
4.	Аналіз зовнішнього середовища	09.07.2023-10.07.2023 (10 год)	Розгляд загроз та можливостей підприємства	Лінійний керівник
5.	Проведення кадрового аудиту	09.07.2023-16.07.2023 (10 год)	Виявлення динаміки розвитку підприємства	Менеджер з персоналу
6.	Поведінка підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	16.07.2023-17.07.2023 (4 год)	Зіставлення проведених аналізів та вибір проблемної області	Керівник HR-служби (керівник проєкту)
7.	Аналіз механізму стимулювання працівників на підприємстві	18.07.2023-20.07.2023 (8 год)	Виявлення проблеми в підсистемі HR	Менеджер з персоналу
8.	Проведення анкетування робочого персоналу на предмет задоволеності роботою	18.07.2023-20.07.2023 (16 год)	Збір даних необхідних для впровадження нового механізму стимулювання працівників	Менеджер з персоналу
9.	Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	23.07.2023-25.07.2023 (10 год)	Аналіз даних	Менеджер з персоналу
10.	Постановка завдань на майбутній проект, формування дерева цілей	26.07.2023 (4 год.	Формування цілей	Керівник HR-служби
11.	Розробка бюджету проекту	27.07.2023 (6 год)	Сформований бюджет проекту	Економіст
Етап розробки проекту				
12.	Розробка нового механізму стимулювання персоналу	30.07.2023-03.08.2023 (20 год.)	Розгляд усіх можливих заходів	Керівник HR-служби
13.	Визначення основних напрямів удосконалення механізму стимулювання персоналу	06.08.2023-08.08.2023 (10 год)	Розгляд усіх можливих заходів	Керівник HR-служби
14.	Аналіз ринку з мотиваційних послуг, які будуть представлятися в системі негрошової мотивації	09.08.2023-13.08.2023 (10 год)	Бонусні програми	Менеджер з персоналу
15.	Розробка положення конкурсу «Кращий працівник»	09.08.2023-13.08.2023 (10 год)	Розроблене та затверджене становище	Менеджер з персоналу
16.	Розрахунок показників	14.08.2023-	Затверджені показники	Менеджер з

	ефективності для нарахування додаткових премій	17.08.2023 (16 год)	ефективності	персоналу
17.	Розрахунок показників для МВО	20.08.2023-24.08.2023 (20 год)	Матриця МВО	Менеджер з персоналу
18.	Внесення змін до положення про навчання персоналу	14.08.2023-16.08.2023 (10 год)	Нове положення про навчання персоналу	Менеджер з персоналу
19.	Створення «Дошки вирішення проблем»	27.08.2023-29.08.2023 (6 год)	Дошка вирішення проблем для фідбеку з персоналом	Менеджер з персоналу
20.	Фідбек із працівниками	01.10.2023 (4 год)	Інформування працівників про майбутні зміни	Керівник HR-служби
Етап реалізації проекту				
21.	Ознайомлення лінійних керівників та персоналу з новим планом навчання	01.10.2023 (4 год)	Підписані угоди на навчання	Менеджер з персоналу
22.	Навчання співробітників згідно з планами (навчання проводиться 1 раз на квартал)	15.10.2023 28.01.2023 15.04.2023 08.07.2023 (80 год.)	Навчання персоналу концепції бережливого виробництва	Менеджер з персоналу
23.	Ознайомлення персоналу з конкурсами та змаганнями на підприємстві	30.08.2023 (6 год)	Поінформовані працівники	Менеджер з персоналу
24.	Проведення конкурсу «Найкращий працівник» (щомісячний захід) - останній четвер місяця	27.09.2023, 25.10.2023, 29.11.2023, 27.12.2023, 24.01.2023, 28.02.2023, 28.03.2023, 25.04.2023, 30.05.2023, 27.06.2023, 25.07.2023, 29.08.2023 (96 год)	Щомісячне підведення підсумків конкурсу; в кінці року підведення підсумків конкурсу «Найкращий працівник»	Менеджер з персоналу
25.	Вибір та нагородження найкращих працівників півріччя	27.12.2023, 27.06.2023 (10 год)	Оформлена дошка пошани	Менеджер з персоналу
26.	Щомісячне визначення плану та критеріїв для працівників (управління по цілям)	03.09.2023, 01.10.2023, 05.11.2023, 03.12.2023, 14.01.2023, 04.02.2023, 04.03.2023, 01.04.2023, 06.05.2023, 03.06.2023, 01.07.2023, 05.08.2023 (60 год.)	Побудована матриця МВО	Менеджер з персоналу
27.	Ознайомлення працівників із планом ефективності (щомісяця)	Вересень 2023-серпень 2023 (10 год)	Поінформовані працівники	Менеджер з персоналу
28.	Виплата премій (за стаж, за високі показники праці)	06.09.2023, 05.10.2023, 06.11.2023, 06.12.2023, 27.12.2023,	Матеріальне стимулювання співробітників	Менеджер з персоналу, Економіст

		06.02.2023, 06.03.2023, 05.04.2023, 06.05.2023, 06.06.2023, 05.07.2023, 06.08.2023 (72 год)		
29.	Запуск програми з негрошового преміювання (Програма «Пакет бонусів»)	Вересень 2023-серпень 2023 (50 год)	Працівник при виконанні показників може вибрати не грошові стимули	Менеджер з персоналу
30.	Ведення Дошки вирішення проблем	Вересень 2023-серпень 2023 (50 год)	Ця технологія дозволить персоналу підприємства відстежувати свої показники, а також мати можливість звернутися з будь-яким запитанням до керівника	Менеджер з персоналу
31.	Впровадження програми «преміювання часом»	Вересень 2023-серпень 2023 (40 год)	Впроваджена програма для мотивації вільним часом	Менеджер з персоналу
32.	Фідбек (раз на квартал)	17.12.2023, 18.03.2023, 17.06.2023, 09.09.2023 (18 год)	Фідбек персоналу для оцінки ефективності запропонованих заходів	Керівник HR-служби
Оцінка ефективності проекту				
33.	Фідбек від лінійних керівників	09.09.2023 (6 год)	Проміжна оцінка програми керівниками	Керівник HR-служби
34.	Оцінка виконання бюджету	03.12.2023, 04.03.2023, 03.06.2023	Ефективність виконання бюджету	Економіст
35.	Проведення опитувань на оцінку рівня задоволеності працею та залучення персоналу	Вересень 2023-серпень 2023 (26 год)	Результати згідно з новою програмою	Керівник HR-служби
36.	Аналіз якості роботи персоналу (раз на квартал)	26.11.2023, 26.02.2023, 28.05.2023, 30.09.2023 (18 год)	Показники якості	Лінійний керівник
37.	Аналіз продуктивності праці персоналу	Вересень 2023-серпень 2023 (16 год)	Показники продуктивності праці	Керівник HR-служби
38.	Аналіз оцінки ефективності проекту	21.10.2023 (10 год)	Показники по проекту	Керівник HR-служби
39.	Внесення змін до заходів та технологій проекту на наступний рік	04.11.2023-06.11.2023 (16 год)	Модернізований проект під потреби персоналу	Керівник HR-служби
40.	Продовження проекту	07.11.2023 (4 год.)	Запуск проекту на наступний рік	Керівник HR-служби

Додаток Л

Інвестиційні витрати на проект для ТОВ «Епіцентр-К»

№	Захід	Опис та розрахунок витрат, грн	Загальна сума, грн
1.	Призначення проектної групи	Оплата часу керівнику: 216 грн. / год. * 6 год. = 1296 грн	1296
2.	Розрахунок оплати учасникам проектної групи	Доплата бухгалтеру: 216 грн. / год. * 3 год. = 630 грн.	648
3.	Аналіз стратегії підприємства на майбутній період	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 6 год. = 1260 грн	1296
4.	Аналіз зовнішнього середовища	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 10 год. = 2160 грн	2160
5.	Проведення кадрового аудиту	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 10 год. = 2160 грн.	2160
6.	Підведення підсумків кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 4 год. = 864 гр	864
7.	Аналіз механізму стимулювання персоналу підприємства	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 8 год. = 1728 грн.	1728
8.	Проведення анкетування персоналу на предмет задоволеності працею	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 16 год. = 3456 грн. Витрати на друк (2 грн. за штуку) бланків анкет для опитування 442 осіб: 3,18 грн. / шт. * 442 чол. = 1408 грн	4864
9.	Аналіз отриманих шляхом анкетування даних	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 10 год. = 2160 грн	2160
10.	Постановка завдань на майбутній проект формування дерева цілей	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 4 год. = 864 грн.	864
11.	Розробка бюджету проекту	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. /год. * 6 год. = 1296 грн	1296
12.	Розробка нового механізму стимулювання персоналу	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 20 год. = 4320 грн.	4320
13.	Визначення основних напрямів вдосконалення механізму стимулювання персоналу	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 10 год. = 2160 грн	2160
14.	Аналіз ринку з мотиваційними послугами, які будуть представлятися	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 10 год. = 2160 грн. Купівля доступу до платних інформаційного сайту в області системи не грошової мотивації управління персоналом (3000 грн. / день): 3000 грн. * 3 дн. = 6000 грн.	9160
15.	Розробка положення	Оплата часу учасникам проекту:	24160

	конкурсу «Кращий працівник»	216 грн. / год. * 10 год. = 2160 грн. Витрати на версту, дизайн (2000 грн.) та друк (тиражування 20 екземплярів, 1000 грн./шт.): 2000 грн. + 1000 грн. * 20 шт. = 22 000 грн.	
16.	Розрахунок показників ефективності для нарахування додаткових премій	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 16 год. = 3456 грн	3456
17.	Розрахунок показників для МВО	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 20 год. = 4320 грн. 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.	14820
18.	Внесення змін до положення про навчання працівників	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 10 год. = 2160 грн. Витрати на версту, дизайн (2000 грн.) та друк (тиражування 20 екземплярів, 1200 грн./шт.): 2000 грн. + 1200 грн. * 20 шт. = 26 000 грн.	28160
19.	Створення «Дошки вирішення проблем»	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 16 год. = 3360 грн. 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	35360
20.	Фідбек із працівниками	Оплата часу учасникам проекту: 216 грн. / год. * 6 год. = 1260 грн	1260
		ВСЬОГО	**142192**