

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГРЕБІНЬ ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту:

завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ Дороніна О.А.

« _____ » _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Якимова Н.С., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Гребінь О.М. Удосконалення методів управління персоналом підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі уточнено сутність та визначено основні поняття у сфері управління персоналом. Досліджено сучасні методи управління персоналом підприємства. Визначено підходи до оцінювання методів управління персоналом сучасного підприємства. Досліджено організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Проаналізовано кадрову політику підприємства. Проведено оцінку методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу навчання та впровадження коучингу як одного з методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Сформовано рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом в діяльності підприємства. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Ключові слова: управління персоналом, оцінка методів, кадрова політика, інноваційні методи, коучинг, підвищення ефективності.

65 с., 9 табл., 10 рис., 40 джерел.

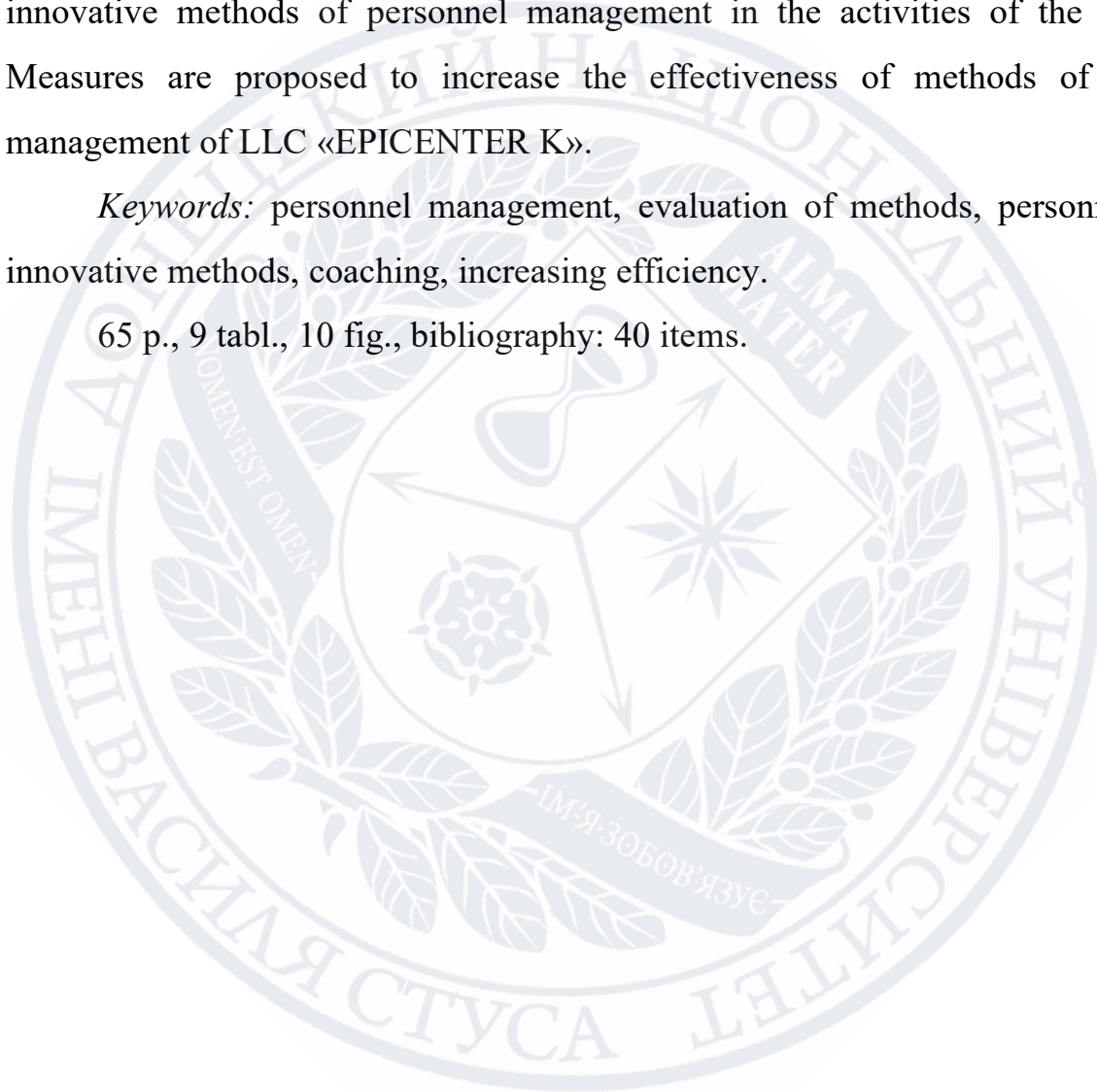
Hrebin O.M. Improvement of HR management methods at the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

In the qualification (bachelor's) work the essence and defines the main concepts in the field of personnel management were clarified. Modern methods of personnel management of an enterprise are studied. Approaches to evaluating methods of

personnel management of a modern enterprise are determined. The organizational and economic characteristics of LLC «EPICENTER K» are studied. The personnel policy of the enterprise is analyzed. The methods of personnel management of LLC «EPICENTER K» are evaluated. Proposals are developed to improve the training process and implement coaching as one of the methods of personnel management of LLC «EPICENTER K». Recommendations are formulated for the implementation of innovative methods of personnel management in the activities of the enterprise. Measures are proposed to increase the effectiveness of methods of personnel management of LLC «EPICENTER K».

Keywords: personnel management, evaluation of methods, personnel policy, innovative methods, coaching, increasing efficiency.

65 p., 9 tabl., 10 fig., bibliography: 40 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність та визначення основних понять у сфері управління персоналом .	7
1.2 Сучасні методи управління персоналом підприємства	11
1.3 Підходи до оцінювання методів управління персоналом сучасного підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	21
2.2 Аналіз кадрової політики підприємства	26
2.3 Оцінка методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	31
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	35
3.1 Пропозиції щодо удосконалення процесу навчання та впровадження коучингу як одного з методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» .	35
3.2 Рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом в діяльності підприємства	39
3.3 Заходи щодо підвищення ефективності методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	42
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах господарювання процес управління персоналом реалізується шляхом застосування відповідних методів управління. Методів управління персоналом безліч і всі вони використовуються в комплексі, доповнюючи один одного, утворюючи єдину систему методів управління, властивих конкретному підприємству. Від впливу зовнішнього середовища, перевалювання одних методів над іншими та їх розвиток залежить функціонування організації, її принципів управління, організаційно-правові форми регулювання. Завдяки методам управління суб'єкт управління надсилає об'єкт управління щоб досягти цілей виробничої системи.

Теоретичні аспекти управління персоналом досліджували такі автори, як О. В. Ільєнко, Т. О. Кузнецова, М. Г. Луцький, Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, Н. Б. Савіна, Ж. В. Семчук, Л. А. Янковська та інші. Однак питання удосконалення методів управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, політичної та економічної нестабільності потребують більш ґрунтовного вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є розробка та удосконалення існуючих теоретико-методичних аспектів і практичних рекомендацій щодо методів управління персоналом підприємства.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

вивчити сутність та визначити основні поняття у сфері управління персоналом;

дослідити сучасні методи управління персоналом підприємства;

визначити підходи до оцінювання методів управління персоналом сучасного підприємства;

дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;

проаналізувати кадрову політику підприємства;

оцінити методи управління персоналом ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;

розробити пропозиції щодо удосконалення процесу навчання та впровадження коучингу як одного з методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;

сформувані рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом в діяльності підприємства;

запропонувати заходи щодо підвищення ефективності методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення методів управління персоналом, які використовуються щоб підвищити ефективність роботи та мотивації працівників підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використовувалися наступні методи: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, структурно-логічний метод, методи системного та статистичного аналізу, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є монографії, наукові статті, фінансова та бухгалтерська звітність з офіційного сайту ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні наукових знань про сутність та особливості застосування сучасних методів управління персоналом, а також у визначенні їх впливу на загальну діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано за результатами роботи щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики», що проходила 15 травня 2025 року (опубліковано тези «Методи управління персоналом підприємства»).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та визначення основних понять у сфері управління персоналом

В сучасних ринкових умовах процес управління персоналом вважається найважливішим аспектом у функціонуванні підприємства, оскільки може суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити рівень її прибутковості. Управління персоналом – це складний і багатогранний процес, який охоплює планування, підбір, мотивацію, навчання, оцінювання та розвиток кадрів. Ефективне управління персоналом допомагає керівництву створити сприятливе середовище для працівників, в якій пануватиме жага до результату, є можливість розкрити свій потенціал та відчути власну цінність [1, с. 125-135].

Щоб розкрити зміст «управління персоналом» варто проаналізувати поняття «управління», яке є у вітчизняній та зарубіжній літературі неоднозначним, методологічно та теоретично дискусійним (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління»

№	Автор	Визначення
1.	Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін І. О., Кириченко І. Г., Ажажа М. А [4]	Управління – це цілеспрямована діяльність особи, за допомогою якої вона підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта управління.
2.	Кудла Н.С. [27]	Управлінням називають цілеспрямовані дії на певний об'єкт задля зміни його стану або поведінки у зв'язку із зміною обставин.
3.	Кузнєцова Т.О., Янковська Л.А. [28]	Управління – це свідоме дія людей на суспільну систему в цілому, яка забезпечує їх оптимальне функціонування та розвиток.
4.	Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. [35]	Управління – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які діють автономно, не дивлячись що вони відрізняються за функціональними цілями, однак всі спрямовані досягнути певної мети.
5.	Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. [39]	Управління – це комплекс засобів, які застосовують для удосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності підприємства.

З таблиці можна зробити висновок, що управління – це свідомий процес, який має цілеспрямований вплив на ресурси, обставини та людей аби досягти поставлених цілей. Сутність управління характеризується організацією спільної діяльності, координацією дій, розподілом задач, контролюванні результатів та коригуванні планів за необхідністю. Варто зазначити, що управління не зводиться лише до контролю чи наказів, а передбачає вміння планувати, аналізувати, мотивувати та створювати необхідні умови для ефективної роботи персоналу.

Не менш важливим та проблемним питанням серед різних науковців є визначення поняття «персонал», оскільки він є складним об'єктом управління на підприємстві, на відміну від речових факторів виробництва, є живим і має можливість самостійно діяти, ухвалювати рішення тощо. Персонал – це мотор, будь-якого підприємства. Часто можна бачити, що керівництво приділяє недостатньо уваги людям, які забезпечують роботу компанії у всіх напрямках, при цьому основна увага приділяється виробничим, фінансовим, збутовим та матеріально-технічним питанням. Такі помилки дорого коштують, так як без працівників жодне підприємство не може вижити і досягти поставлених задач [2, с. 200-206].

Воронкова В.Г. та ін. вважають, що персонал – це робітники підприємства, які мають трудові відносини із працедавцем та працюють за наймом, незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [4].

В свою чергу, Кудла Н.Є. відзначає, що персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу організації та включає всіх робітників, які виконують управлінські чи виробничі функції, а також зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [28].

Новак В.О. обумовлює персонал як постійний штатний склад співробітників, який змінюється та формується під впливом зовнішніх а внутрішніх чинників [35].

Управління персоналом являється важливою складовою підприємства, оскільки люди – це основа його функціонування, досягнення стратегічних цілей

та розвитку. Поняття «управління персоналом» охоплює складну систему заходів, які спрямовані забезпечити ефективну взаємодію між підприємством та підлеглими. Рульєв В.А. вважає, що управління персоналом – це серія рішень у сфері відносин із найманими робітниками, які впливають на ефективність діяльності працівників та підприємства в цілому [39].

Відомий дослідник Гуткевич С.О. в свою чергу відзначає, що управління персоналом – це послідовно-стратегічний підхід до управління цінним активом компанії – людьми, які працюють в ній і роблять свій внесок в діяльність підприємства, підтримуючи конкурентні позиції на ринку [39].

Дослідження праць Бабчинської О.І. дає підстави стверджувати, що управління персоналом полягає в тому, щоб гармонізувати інтереси підприємства та працівників, створюючи сприятливі умови, де кожний зможе відчувати себе важливою частиною спільної справи. В основі цього процесу лежить розуміння, що персонал є не просто ресурсом чи інструментом для досягнення результатів, це є жива система з власними емоціями, потребами та цінностями [1].

Правильно створена система управління персоналом на підприємства сприятиме не тільки зростанню продуктивності праці, а й підвищиться рівень мотивації у працівників, сформуються у процесі навчання нові навички та вміння, підвищиться кваліфікація співробітників, буде розвиток творчого потенціалу, збільшиться прибутковість організації, а також покращиться імідж загалом [12, с. 128-134].

До цілей управління персоналом можна віднести:

- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу;
- підвищення конкурентоспроможності організації в нестабільних ринкових умовах;
- досягнення максимального прибутку за рахунок підвищення ефективності виробництва та праці.

Реалізація поставлених цілей та ефективність управління персоналом залежить від методів та принципів управління персоналом. Варто зазначити, що

чим більшим є підприємство, тим більше значення має узгодження загальних принципів єдиного управління [13, с. 100-106]

За допомогою трьох груп засобів управління відбувається процес управління: прямої, опосередкованої та квазізасобів. До прямих, найважливіших засобів управління належать:

- заохочення та критика;
- інформація та заохочення;
- вказівки та директиви;
- бесіди з підлеглими, обговорення в колективі;
- комунікація та інформація.
- контроль за результатами праці.

До другої групи засобів управління, так званих опосередкованих засобів, чи непрямих, відносять:

- оцінка працівника;
- оцінка робочого місця;
- характеристика посади [14]

Квазізасоби характеризуються неформальними групами та робочою атмосферою. Причиною створення неформальних груп криється у суб'єктивних та особистих вподобань людини, потребі у спілкуванні тощо. Виділяють такі організаційні та соціологічні причини створення неформальних груп:

- виникнення чуток і брак часу;
- соціальна відмінність;
- наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;
- чітко окреслена формальність та централізація організаційної структури.

Неформальні групи можуть впливати на підприємство як позитивно, так і негативно. Завданням керівництва є сприяння розвитку груп, які позитивно впливають на діяльність компанії, так як попереджати утворення майже неможливо. На якість трудової діяльності співробітників значною мірою впливає психологічний фон, робоча атмосфера, умови праці, а відсутність конфліктних ситуацій робить її більш радісною та легкою [16].

Управління персоналом виконує низку оперативних і стратегічних завдань, серед яких виділяють формування кадрової політики, яка має враховувати всі зовнішні та внутрішні фактори ринку праці. Плануванню потреби в кадрах також варто приділяти увагу, оскільки надлишок працівників може негативно впливати на продуктивність та рентабельність підприємства. Процес адаптації працівників відіграє не менш важливу роль, оскільки нові кадри потребують підтримки для швидкого включення в робочий процес.

Постійне оцінювання працівників щодо ефективності роботи дозволяє завчасно виявити сильні та слабкі сторони колективу. Це допомагає керівництву покращити всі прогалини в роботі та підвищити продуктивність праці в цілому. Також не варто забувати і про мотивацію. Грамотно побудована мотиваційна система забезпечить підприємству не тільки підвищити працездатність, але й допоможе знизити плинність кадрів [17].

Отже, для того щоб підприємство стабільно функціонувало на ринку керівництву варто багато уваги приділяти саме управлінню персоналом, оскільки це найважливіша функція менеджменту, від якої залежить успішна діяльність. Управління персоналом – це не просто технічний процес організації праці, а ціла філософія співпраці, яка спрямована на розвиток колективу, так і підприємства в цілому.

1.2 Сучасні методи управління персоналом підприємства

На сьогоднішній день важливим фактом досягнення поставлених економічних цілей та розвитку конкурентоспроможності підприємства являється ефективне управління персоналом. Більшість керівників нехтують значущістю використання методів управління персоналом, які властиві сучасному менеджменту і з великою ініціативою використовуються в зарубіжній практиці, оскільки це підвищує продуктивність праці та робить ефективним управління [21, с. 50-60].

В кожній сфері людської діяльності є власні специфічні методи, так і в сфері управління є методи управління персоналом. Методом управління

персоналом називають спосіб впливу на працівника та персоналом загалом, задля координації їх діяльності в процесі діяльності підприємства. Тобто можна сказати, що методи управління персоналом допомагають реалізувати головні задачі всієї галузі управління персоналом, а саме пошук найефективніших інструментів впливу на персонал щоб розкрити потенціал робітників та досягти відповідних цілей організації [22].

На практиці методи управління персоналом поділяють відповідно до їх змісту та спрямованості на декілька груп:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні (рис. 1.1).

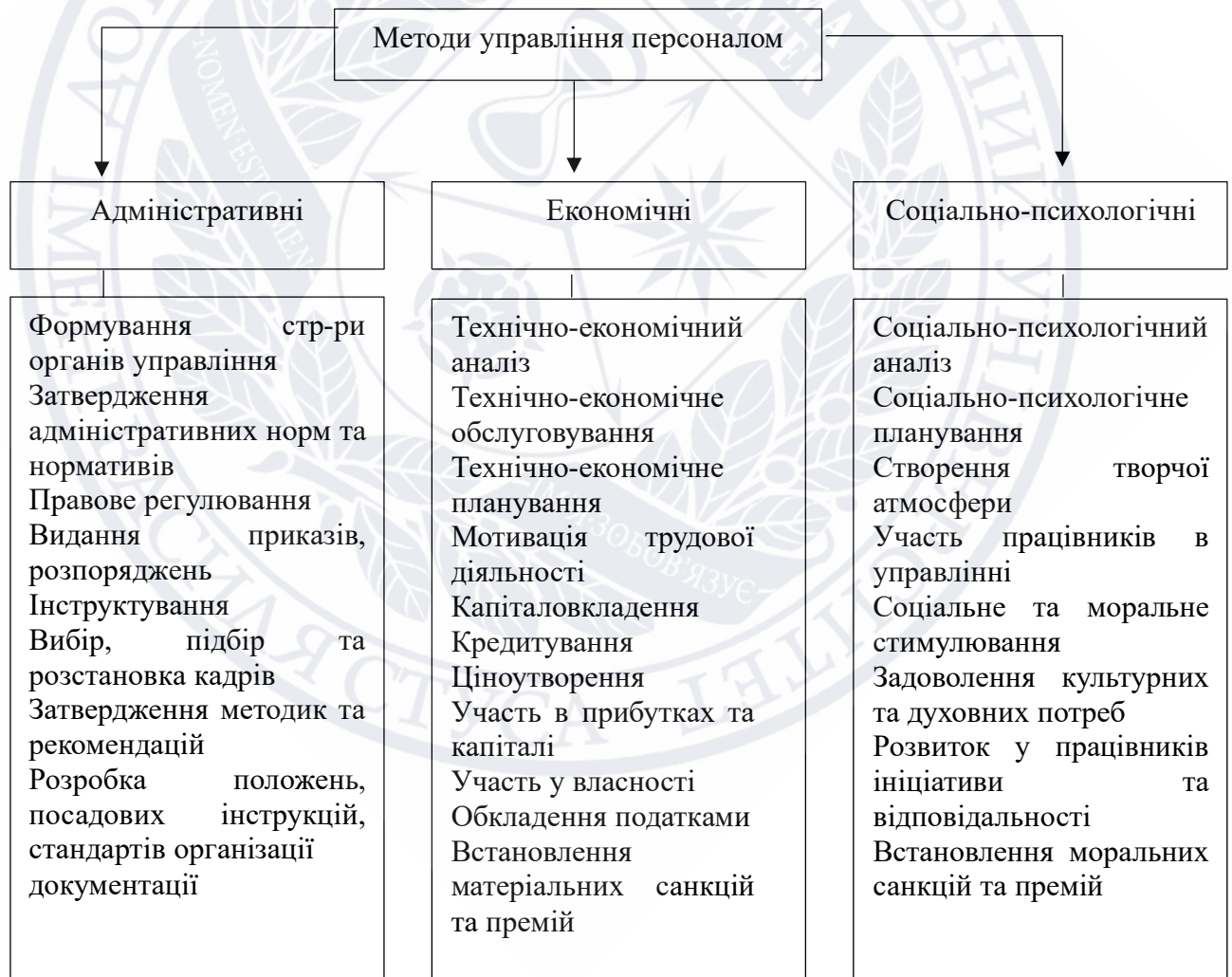


Рисунок 1.1 – Методи управління персоналом підприємства

Також класифікують методи управління персоналом за належністю до функцій управління: оцінка персоналу, методи забезпечення підприємств персоналом, управління навчанням та кар'єрою, організація оплати праці тощо.

Адміністративні методи управління характеризуються владою, дисципліною і стягненнями. Вони мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь який наказ має бути виконаний, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Можна сказати, що адміністративні методи управління, або як їх це називають, організаційно-розпорядчі, мають вплив на такі мотиви людини, як почуття обов'язку, відповідальності, потреба працювати на підприємстві тощо. Основним завданням є забезпечення організаційної чіткості та підтримка дисципліни праці, яка потрібна для ефективної роботи працівників [23, с. 159-166].

В сфері державного управління організаційно-розпорядчі методи часто асоціюються з постановами, детективами та іншими нормативними актами, які мають силу закону. Виконання їх є обов'язковим для всіх суб'єктів, які перебувають у сфері юрисдикції відповідного органу. Адміністративні методи управління персоналом базуються на кількох ключових системах, які допомагають підприємству забезпечити його функціональність та стабільність:

- система законодавства України;
- система оперативного управління;
- система нормативних документів, які прийняті у вищих структурах управління;
- система завдань, планів та програм, які розробляються на самих підприємствах [24].

В сучасних ринкових умовах економічні методи управління персоналом мають дуже важливу роль, оскільки являють собою сукупність способів впливу на працівників завдяки створення економічних умов, які спонукають кадрів діяти в потрібному напрямку для підприємства. Вони мають непрямий характер впливу, основним завданням якого є мобілізація трудових ресурсів через економічне стимулювання аби досягти відповідних цілей.

В управлінні персоналом найважливішим економічним методом є техніко-економічне планування, яка синтезує та об'єднує в собі всі економічні методи управління. Завдяки цьому методу визначається програма діяльності підприємства (встановлюються завдання та цілі, розробляються плани та стратегія, розподіляється відповідальність, визначаються ресурси).

Якщо техніко-економічне планування стоїть на чолі усіх методів управління, то матеріальне займає головну роль серед них. До економічного стимулювання можна віднести систему премій та штрафів, які спонукають співробітників виконувати виробничі плани, підвищувати ефективність своєї роботи загалом. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановленні рівня компенсацій, пільг та матеріальної винагороди, в якій центральну роль відіграє заробітна плата. Зарплатня – це основне джерело доходів і є найпотужнішим стимулом в підвищенні результатів діяльності як персоналу, так і підприємства [26, с. 12-18].

Варто відзначити, що сучасна концепція управління персоналом підприємства виводить на перший план соціально-психологічні методи, які характеризуються сукупністю специфічних методів, дії яких спрямовані на особисті зв'язки та стосунки між працівниками, а також на соціальні процеси підприємства.

В порівнянні з традиційними підходами, які опирались на адміністративні та каральні інструменти, сучасні методи управління значно еволюціонували. Саме тому управління персоналом на сьогоднішній день є стратегічною функцією, яка впливає на успішність всього бізнесу. За сферою використання соціально-психологічні методи можна поділити на соціальні та психологічні. Психологічні методи управління – це методи регулювання відносин між всіма кадрами на підприємстві, завдяки яким створюється сприятливий клімат в колективі (доброзичлива, творча атмосфера, яка сприяє ефективному виконанню обов'язків) [30, с. 70-74].

Вітчизняні автори до психологічних методів управління відносять:

1. Метод гуманізації праці – це підхід, який спрямований створити безпечні, комфортні та змістовні умови праці.

2. Метод професійного відбору та навчання – це метод, яких характеризується підбором робітників відповідно до психологічних якостей, кваліфікації та здібностей.

3. Метод комплектування трудового колективу – це формування якісного складу співробітників, які будуть доповнювати один одного за особистими якостями, цінностями та професійними навичками.

4. Метод психологічного спонукання заснований на впливі внутрішньої мотивації працівників: довіра, визнання, підтримка, зниження тривожності тощо. На меті має викликати бажання робітника працювати із задоволенням [31, 36-44].

До соціальних методів відносять:

- методи соціального нормування (норми поведінки, етичні кодекси, традиції, правила);
- методи соціального регулювання (вплив на конфлікти, міжособистісні стосунки, формування соціальних ролей і статусів);
- методи морального стимулювання (подяки, грамоти, похвала, публічне визнання).

Основною метою сучасного управління персоналом є розкриття потенціалу кожного співробітника, його залученості до трудової діяльності, підвищення мотивації тощо. Досягти цього можна за допомогою комплексу з економічних, психологічних та організаційних механізмів. Головним аспектом в сучасних методах управління виступає людина як носій креативу, знань та інновацій. Робітника все частіше починають розглядати як капітал, а не ресурс, тобто він є цінним активом, який потребує розвитку та інвестування [34].

Система компетенцій є одним із ключових інструментів, яка дозволяє не тільки оцінити вміння кадрів, але й сформувати кар'єрний маршрут, який буде адаптований під сильні сторони працівника. В діяльності підприємства активно також застосовують гнучкі методи мотивації, які враховують потреби робітників.

Сучасник керівник має не лише керувати людьми, але і створити їм середовище, в якому хочеться творити і працювати.

Детальна класифікація методів управління персоналом підприємства наведена на рис. 1.2.

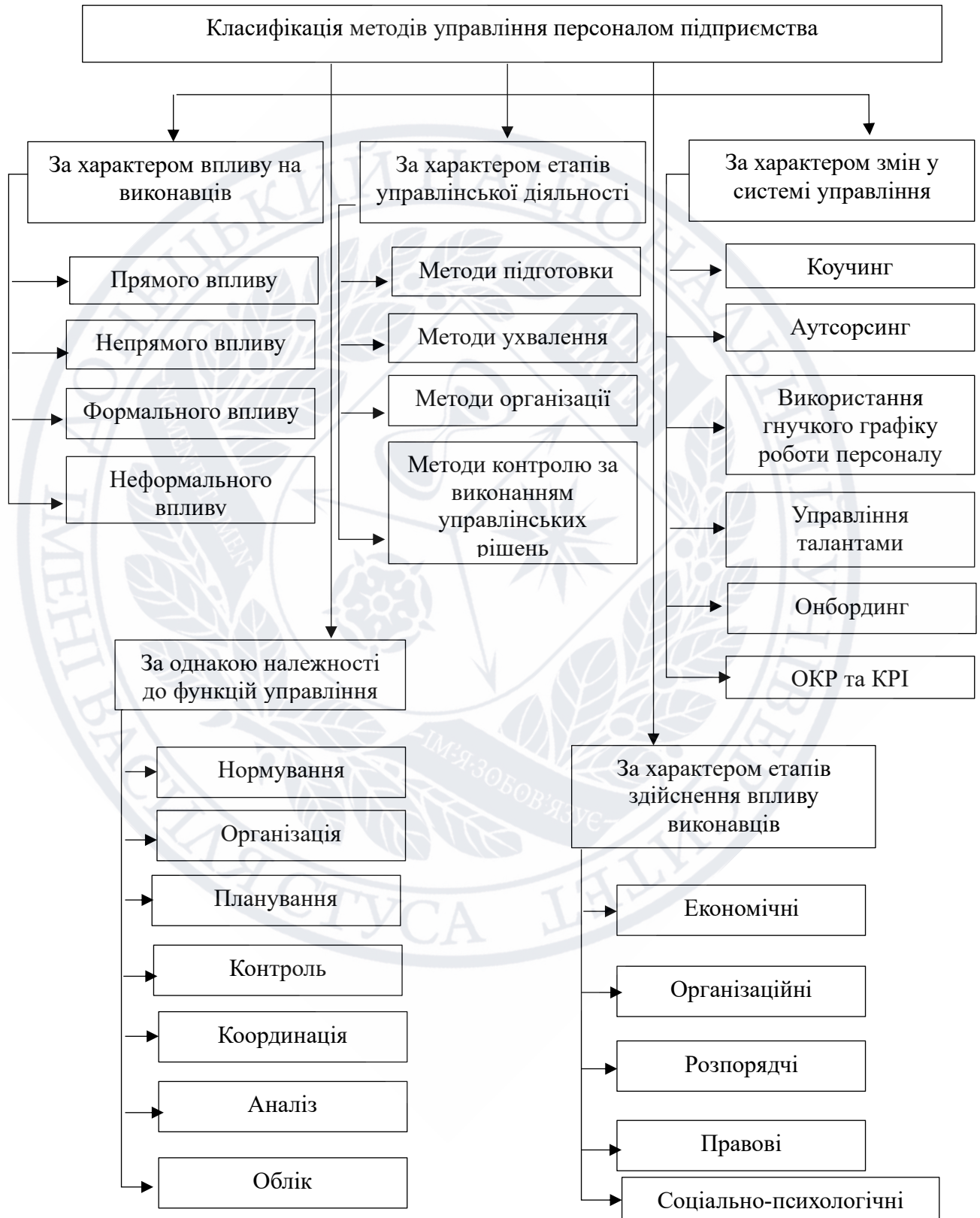


Рисунок 1.2 – Класифікація методів управління персоналом підприємства

Загалом, сучасні методи управління персоналом підприємства забезпечують адаптивність та гнучкість організації до змін. Індивідуальний підхід до кожного працівника допомагає ефективно реагувати на виклики ринку. Також сучасні методи управління допомагає керівництву скоротити час на щоденні процеси, залишаючи більше часу та можливостей для стратегічного розвитку.

Отже, можна стверджувати що інноваційні методи управління персоналом орієнтовані на довгостроковий успіх, оскільки дозволяють досягати не тільки високих результатів, але й утримувати стійкі позиції завдяки розвитку потенціалу та сталій мотивації працівників. Можна стверджувати, що підприємство отримує конкурентну перевагу завдяки збалансованому поєднанню технологій, інновацій та людяності.

1.3 Підходи до оцінювання методів управління персоналом сучасного підприємства

Оцінка методів управління персоналом сучасного підприємства – це важлива складова для ефективного функціонування підприємства. Методи управління допомагають визначити стиль взаємодії керівника з підлеглими, їх мотивацію, результативність, способи впливу на їх поведінку тощо. Якщо правильно підібрати методи управління персоналом, то це дозволить організації зміцнити свою корпоративну культуру, зменшити плинність кадрів тим самим підвищити продуктивність персоналу загалом.

Першим підходом оцінки методів управління є порівняльний аналіз, який характеризується тим, що різні методи порівнюються між собою щодо ефективності в певних підприємницьких умовах. Перевага цього методу полягає в тому, що він швидко дозволяє виявити, який саме метод забезпечує найкращі результати для працівників. Наприклад, можна зробити порівняльний аналіз соціально-психологічних (похвала, визнання) або економічних (бонуси, премії) методів управління. Оцінювання здійснюється шляхом зіставлення результатів впровадження різних підходів у схожих ситуаціях [37, с.105-109].

Наступним підходом оцінювання методів управління персоналом сучасного підприємства є контекстуальний підхід, який при оцінці враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. Даний підхід характеризується тим, що методи управління ефективні тільки тоді, коли відповідають специфіці підприємства. Тут керівництву варто враховувати зовнішні фактори (конкуренція, ринок праці, законодавство) та внутрішні фактори (культура, організаційна структура, цілі).

Даний підхід враховує і зрілість персоналу. Наприклад, з молодими спеціалістами потрібно використовувати структуроване наставництво та контроль, в той час як з досвідченими професіоналами більше потрібне управління або участь у прийнятті рішень. Виходячи з цього можна сказати, що залежно від складу команди використання одного і того ж методу може мати різну ефективність. На практиці даний методів може реалізовуватись через діагностику корпоративної культури, проведенням SWOT-аналізу HR-системи або ж через аналітику зовнішніх та внутрішніх чинників, які мають вплив на кадрів [37, с.105-109].

Функціонально-результативний підхід акцентує увагу на практичному результаті застосування певного методу, оскільки він не просто оцінює наявність методів управління, але й вимірює наскільки ці методи досягають поставлених цілей. Оцінювання методів має відбуватись на досягненні певних функцій управління (розвиток, мотивація, контроль і т.д.). Метод вважається ефективним лише тоді, коли він має вплив на вищенаведені функції, але якщо застосування методу не веде до покращення, то підприємству варто його замінити. За приклад можна взяти метод фінансового стимулювання, який оцінюють не тільки за фактом наявності системи бонусів чи премій, але й за тим, чи дійсно він допомагає стимулювати персонал працювати краще. Варто постійно моніторити застосування методів, так як метод, який був ефективним декілька місяців тому, може бути не ефективним на сьогоднішній день, через зміну цілей підприємства або мотивації персоналу [39].

Якщо говорити про кількісний підхід, то він характеризується використанням чітких метрик, індикаторів та числових показників, до яких можна віднести:

- коефіцієнт задоволеності персоналу;
- плинність кадрів;
- індекс ефективності праці;
- тривалість утримання працівників;
- коефіцієнт ефективності управлінських рішень.

Дані показники дають можливість оцінити не тільки ефективність використання конкретного методу, але й виявити слабкі місця підприємства та спрогнозувати майбутні результати діяльності. Не дивлячись на те, що підхід є ефективним, він не завжди бере до уваги людський фактор: якість комунікації, емоційний стан персоналу тощо. Оскільки високі показники продуктивності можуть поєднуватись з емоційним вигорання працівників – це потребує доповнення кількісного аналізу якісними методами, які передбачають глибоке вивчення впливу методів управління на персонал завдяки дослідженням через глибинні інтерв'ю, анкетування, фокус групи, спостереження [39].

Якісний підхід допомагає підприємству визначити психологічні аспекти своїх підлеглих (реагування на управлінські дії, що має їх мотивує або демотивує). Також він дозволяє розкрити прихованні чинники, який вплив має використаний метод на персонал, як він впливає на мотивацію тощо. Якісний підхід до оцінювання методів управління персоналом часто застосовують в оцінка нематеріальних методів впливу, наприклад делегування, коучинг, наставництво, неформальні комунікації. З його допомогою підприємство розуміє, як саме працівники відчують довіру та командних дух колективу [33].

Останнім підходом буде стратегічний, який характеризується оцінкою не лише з точки зору ефективності, а з урахуванням загальної стратегії розвитку підприємства та його довгострокових цілей. Управління персоналом в цьому підході розглядається не як окремий напрям, а як частина загальної бізнес-стратегії. Тому оцінка методів управління відбувається з позиції їхнього внеску в

стратегічні цілі. Перевагою стратегічного підходу є довгострокова стабільність, оскільки він допомагає збудувати систему управління персоналом, яка працює на інноваційність та майбутні конкурентні переваги, тим самим підвищуючи поточну ефективність підприємства загалом [30].

Отже, підводячи підсумок до першого розділу кваліфікаційної роботи можна зазначити, що методи управління персоналом підприємства – це важливий інструмент забезпечення ефективної роботи організації, так як завдяки їм реалізуються стратегічні та тактичні цілі через прямий вплив на працівників. Вони дозволяють сформувати продуктивну поведінку кадрів, забезпечити дисципліну в компанії, взаєморозуміння, підвищити мотивацію.

В сучасному ринковому середовищі застосовують сучасні методи управління персоналом, які зможуть адаптуватись до стрімких змін, тим самим дають змогу підприємству бути гнучким та адаптованим під всі умови, при цьому підтримуючи інноваційність і створювати сприятливий клімат для професійного зростання колективу. При цьому оцінка методів управління персоналом підприємства допомагає визначити, де є прогалини при використанні певних методів, оцінити їх вплив на колектив в загальному щоб забезпечити результативність підприємства в цілому в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

В 2003 році був заснований на території України найбільший непродуктовий рітейлер ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». На сьогоднішній день група компаній є лідером на ринку в сегменті роздрібної торгівлі товарами для дому та ремонту. За 22 роки своєї діяльності товариство в різних містах України відкрило 59 супермаркетів. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» постійно удосконалюється, розширює свій асортимент та покращує якість аби задовольнити своїх клієнтів.

Метою діяльності товариства є забезпечення людей широким асортиментом доступних і якісних товарів для будівництва.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» досягає своєї мети завдяки здійсненню різних видів діяльності, включаючи, не обмежуючись наступними:

- роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- надання в оренду повітряних транспортних засобів;
- оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;
- оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення;
- оптова торгівля парфумними та косметичними товарами;
- оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання;
- надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.;

– роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах;

– роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах.

Організаційна структура управління ТОВ «ЕПЦЕНТР К» наведена на рис. 2.1.

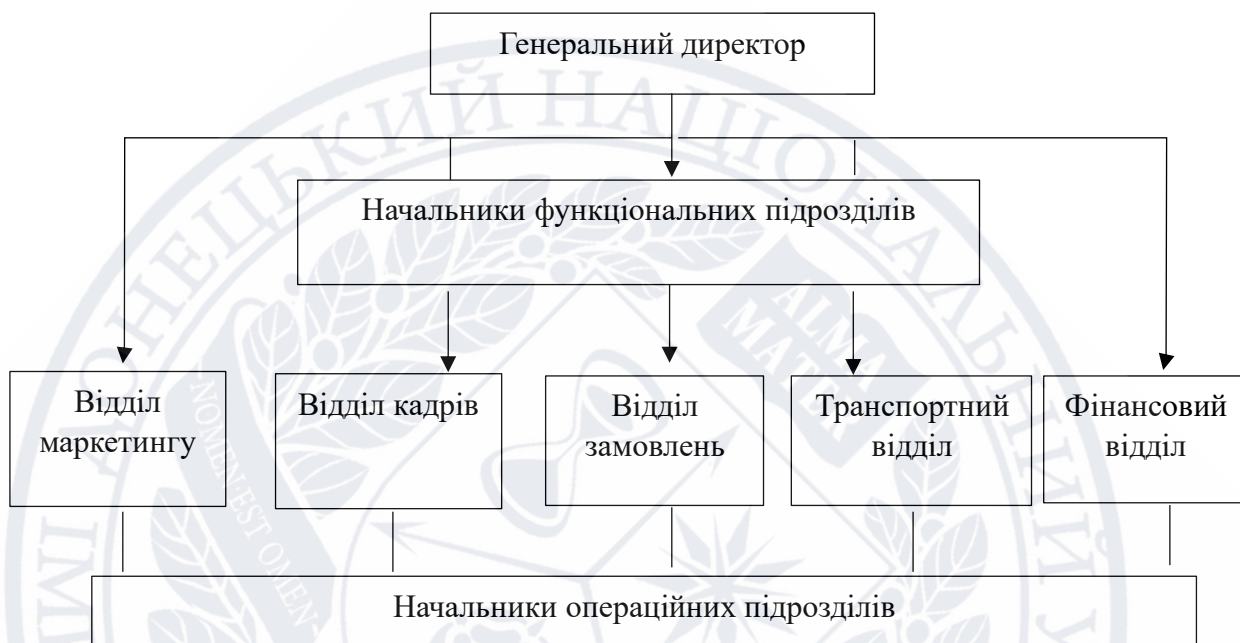


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка характеризується комбінацією лінійної та функціональної структур. На чолі структури знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво товариством. Безпосередньо йому підпорядковується начальник функціональних підрозділів, який допомагає скоординувати діяльність основних функціональних підрозділів. Відділ маркетингу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» займається вивченням ринку, просуванням товарів та рекламою. Відділ кадрів організовує процес забезпечення ресурсами та закупівель. Відділ замовлень організовує процеси замовлення продукції, в той час як транспортний відділ забезпечує доставку, логістику і транспортування. Фінансовий відділ ТОВ «ЕПЦЕНТР К» займається фінансовими потоками, звітністю та обліком. Всі вищеперераховані підрозділи взаємодіють із начальником оперативних

підрозділів. Який забезпечує товариство виконанням виробничих задач та оперативним управлінням діяльністю ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» на практичному рівні.

Визначення забезпеченості ресурсами є важливим етапом в управлінні ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», оскільки це дозволяє оцінити наявність матеріальних, технічних, людських та фінансових ресурсів аби досягти поставленої мети (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Забезпеченість ресурсами ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2024 до 2023
Матеріальні запаси	12553721	13885925	15389033	2835312	1503108	1,2	1,1
Основні засоби	10345621	12304648	15231712	4886091	2927064	1,4	1,2
Оборотні активи	18346731	20881053	22416054	4069323	1535001	1,2	1,07
Власний капітал	158610	158610	158610	0	0	1	1
Валюта балансу	28651234	36891621	44525391	15874157	7633770	1,5	1,2

З таблиці 2.1 можна бачити, що матеріальні запаси зросли з 1255721 грн (2022 рік) до 12389033 грн (2024 рік), показник збільшився в 1,2 рази в порівнянні з 2022 роком. Основні засоби збільшилися з 10345621 грн (2022 рік) до 15121174 грн (2024 рік), тобто показник зріс в 1,4 рази. Зросла також і валюта балансу на 15874157 грн. в порівнянні з 2022 роком, тобто приріс склав 1,5х.

Загалом можна стверджувати, що дані з таблиці 2.1 демонструють позитивну динаміку зростання ресурсів ТОВ «НПІЦЕНТР К» за 2022-2024 роки, що свідчить про зміцнення його фінансового стану та розширення потенціалу.

Щоб оцінити ефективність роботи підприємства, аналізувати його фінансовий стан та виявити сильні і слабкі сторони ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» проаналізуємо показники господарської діяльності (табл. 2.2). Крім того, даний

аналіз допоможе визначити рівень прибутковості та ліквідності, що значно має вплив на діяльність ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Таблиця 2.2 – Показники господарської діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2022-2024

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	41567821	43979194	50382425	8814604	6403231	1,2	1,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	36748219	35593670	30814751	-5933468	-4778919	0,8	0,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	12165621	13164443	14788755	2623134	1624312	1,2	1,1
Адміністративні витрати, тис. грн.	698271	751814	872759	174488	120945	1,2	1,1
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	4527384	4423784	4116186	-411198	-307598	0,9	0,9
Фінансові результати від операційної діяльності	4678905	4703248	5084784	405879	381536	1,08	1,08
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	3256789	3602109	3171204	-85585	-430905	0,9	0,8
Рентабельність, %	8,6	6,7	4,3	-4,3	-2,4	-	-
Фондовіддача, грн	4,1	3,5	3,3	-0,8	-0,2	-	-

З таблиці 2.2 видно, що чистий дохід від реалізації продукції зріс з 41567821 грн (2022 рік) до 50382425 (2024 рік), що становить приросту 8814604 грн або 1,2 рази. Характерне зростання показника свідчить про розширення обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції навпаки знизилась з

36748219 грн до 30814751 грн, що на 5933468 грн. є меншим в порівнянні з 2022 роком. Це вважається позитивною динамікою, бо свідчить про зниження витрат.

Валовий прибуток зріс з 12165621 грн. до 14788755 грн, що говорить про покращення прибутковості основної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Адміністративні витрати зросли в 1,2 рази, однак фінансові результати до оподаткування знизились в 0,9 разів. Це свідчить про погіршення фінансових результатів товариства, можливо через зростання витрат. Чистий фінансовий результат зменшився на 3171204 грн. в порівнянні з 2022 роком. Рентабельність за досліджуваний період впала майже вдвічі, що є тривожним сигналом для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Фондовіддача також трохи знизилась, а це означає що ефективність використання основних засобів зменшилась. Хоч і на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» спостерігається зростання доходу та валового прибутку, зниження рентабельності та чистого фінансового результату потребує уваги з боку менеджменту.

Щоб краще оцінити фінансовий стан ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», варто провести аналіз даних з таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2024	2024
				до 2022	до 2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,02	-0,02	-0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	2,9	2,7	2,2	-0,7	-0,5
Коефіцієнт покриття	1,04	1,04	1	-0,04	-0,04

З таблиці 2.3 можемо бачити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності в нормі, тобто до 25% боргів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» можуть бути погашені негайно. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами складає в 2024 році 2,2, а це значить, що більше 50% активів можуть фінансуватись за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт покриття визначає, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» поки

не здатне погасити короткострокові зобов'язання за рахунок усіх обігових коштів.

Отже, можна сказати, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має хороший потенціал для розвитку завдяки зростанню доходів та власного капіталу. При цьому товариство потребує більше уваги до рентабельності, управління витратами та підвищенню платоспроможності аби забезпечити свою фінансову стійкість та готовність до виконання зобов'язань у короткостроковій перспективі.

2.2 Аналіз кадрової політики підприємства

Щоб забезпечити товариство кадрами потрібної кваліфікації на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» проводиться кадрова політика, сутність якої полягає у проведенні заходів з набору, відбору, переміщення та звільнення працівників.

Аналіз кадрової політики ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» необхідно розпочати із визначення структури персоналу та рівня її оптимальності. Для початку варто провести оцінку забезпеченості товариства кадрами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура кадрів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2022-2024 роки

Категорії працівників	Персонал підприємства						Зміна у питомій вазі, %	
	2022		2023		2024		2024	2024
	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	до 2022	до 2023
Загальна кількість працівників	460	43,28	349	32,83	254	23,88	-19,40	-8,95
У тому числі:								
Робітники	401	87,17	298	85,39	200	78,74	-8,43	-6,65
Адміністративно-управлінський персонал	59	12,83	51	14,61	54	21,26	8,43	6,65

Розглядаючи працівників товариства можемо бачити, що за досліджуваний період ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» пережило суттєве скорочення чисельності працівників, що вказує на поступове зменшення ролі кожного року у загальній структурі працевлаштування і є ознакою скорочення масштабів діяльності товариства або його реорганізації. З таблиці також видно, що частка

адміністративно-управлінського персоналу зростає. Це означає, що скорочення кадрів відбулось за рахунок робітничих посад, а кількість управлінського персоналу навіть трохи збільшилась. Даний зсув у структурі свідчить про зміну моделі роботи ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Розглянемо далі освітній рівень працівників ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за досліджуваний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Освітній рівень робітників ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2022-2024 роки

Роки	Всього кадрів, осіб	Питома вага, %	Кількість працівників							
			Повна вища освіта	Питома вага, %	Базова вища освіта	Питома вага, %	Неповна вища освіта	Питома вага, %	Професійно-технічна освіта	Питома вага, %
2022	460	100	50	10,87	210	45,65	154	33,48	46	10
2023	349	100	49	14,04	81	23,21	174	49,86	94	26,93
2024	254	100	54	21,26	113	44,49	50	19,69	37	

Аналіз освітнього складу робітників ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за досліджуваний період показав, що основна частка персоналу в 2022 році мала базову вищу освіту та неповну вищу освіту, в той час як повна вища освіта займала лише 10,87%, а професійно-технічна 10%. У 2023 році різко зростає частка працівників з неповною вищою освітою до 46,86% та з професійно-технічною до 26,93%, тоді як частка базової освіти впала до 23,21%, а повна вища освіта зростає лише на 14,04%. В 2024 році домінувала базова вища освіта та повна вища освіта, тоді як частка неповної вищої освіти впала до 19,69%, а професійно-технічної – до 14,57%. Дана ситуація характеризується тим, що кадри залишаються менш затребуваними через автоматизацію, яку прикурюють військові дії в країні. Не дивлячись на це, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» намагається укріпити свої управлінські команди, аби витримати удари економічної кризи. Тому можна побачити явне зміцнення акценту на більш кваліфікованих спеціалістів, що потенційно можуть свідчити про намір ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» підвищити свою якість роботи і конкурентоспроможність загалом.

Оскільки чисельність персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» постійно змінюється з суб'єктивних та об'єктивних причин, доцільно розрахувати коефіцієнти руху робочої сили на ТОВ «ЕПЦЕНТР К» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти руху робочої сили на ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Показники	Роки			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023
Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	460	349	254	-44,78	-27,22
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	37	12	14	-62,16	16,67
в т.ч.:					
1. З причин плинності кадрів	20	6	9	-55	50
2. З причин змін в організації праці та виробництва	17	4	9	-47,06	125
Кількість штатного персоналу, який знаходиться в списковому складі постійно, осіб	356	240	210	-41,01	-12,5
Коефіцієнт обороту по прийому	8,4	3,44	5,51	-34,4	60,2
Коефіцієнт обороту по звільненню	4,35	1,72	3,54	-18,6	105,8
Коефіцієнт плинності	4,35	1,72	3,54	-18,6	105,8
Коефіцієнт постійності персоналу	77,39	68,77	82,68	6,83	20,2

З таблиці 2.6 можна бачити, що в 2024 році в порівнянні з 2022 роком загальні коефіцієнти обороту і плинності знизились, однак в порівнянні з 2023 роком різко зросли від 60% до 105% приросту. При цьому коефіцієнт постійності персоналу зріс на 6,8% в порівнянні з 2022 роком та на 20,2% в порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про поступове стабілізування основного складу працівників ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Динаміка руху робочої сили на ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2022 – 2024 роки представлена на рис. 2.2.

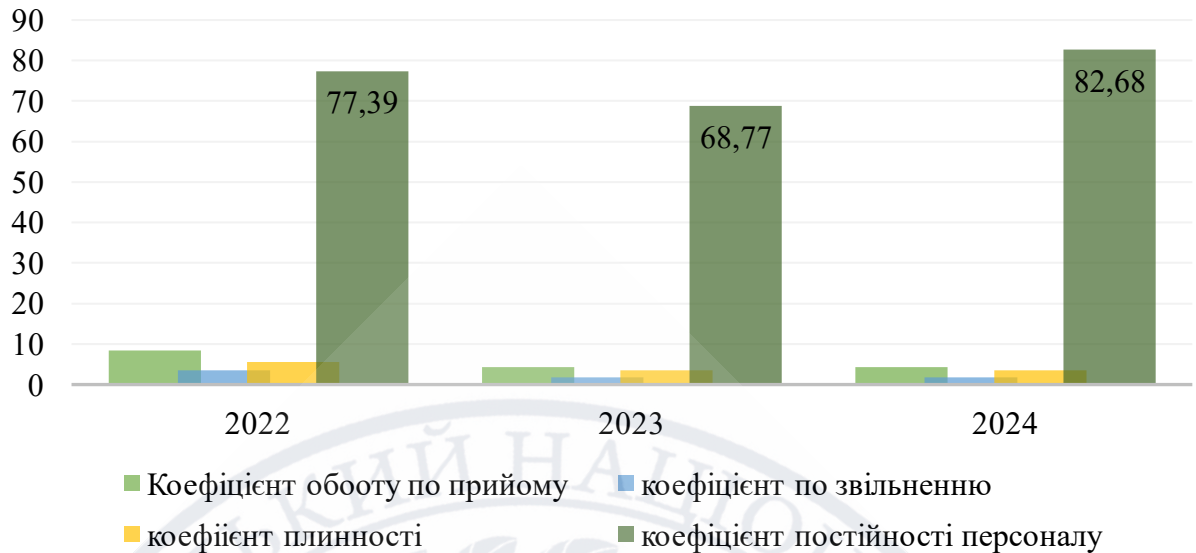


Рисунок 2.2 – Динаміка руху робочої сили на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Серед можливих методів мотивації ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у своїй діяльності використовує матеріальну та нематеріальну мотивацію. До матеріальної віднесена грошова винагорода, бонуси, премії, соціальний пакет та матеріальна допомога. Серед методів нематеріальної мотивації ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» використовує: корпоративні знижки, безкоштовне харчування та спортивна зала, тренінги, подарунки до свят.

Для детального аналізу кадрової політики ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» застосуємо наступні показники: рентабельність витрат на персонал, продуктивність праці, трудомісткість товару, коефіцієнт віддачі повної зарплатні, частка витрат на персонал у вартості товару та зарплатомісткість продукції.

Таблиця 2.7 – Оцінка кадрової політики ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2024 до 2022	2024 до 2023
	1	2	3	4	5
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	41567821	43979194	50382425	21,2	14,6
Середньооблікова чисельність персоналу	460	349	254	-44,78	-27,22

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	41567821	43979194	50382425	21,2	14,6
Середньооблікова чисельність робітників	401	298	200	-50,1	-32,9
Фонд робочого часу	2056	2080	2088	1,6	0,4
Фонд оплати праці, тис. грн	4320000	4800000	5280000	22,2	10
Чистий прибуток	3256789	3602109	3171204	-2,6	-11,9
Продуктивність праці одного працівника	90,37	126,00	198,31	119	57
Продуктивність праці одного робітника	103,65	147,60	251,91	143	71
Трудомісткість продукції	0,49	0,47	0,41	-16	-13
Зарплатомісткість продукції	10,4	10,9	10,4	0	-4,6
Коефіцієнт віддачі заробітної плати	9,62	9,16	9,5	-1,2	3,7
Рентабельність витрат на оплату праці	75,4	75,0	60	-20,4	-20

З таблиці 2,7 можемо бачити, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» демонструє помірне зростання фінансових показників на фоні значного скорочення персоналу. Оскільки обсяг реалізованої продукції та чистий дохід зросли, при цьому що кількість персоналу значно скоротилась, товариству вдалось підвищити продуктивність праці. Однак, чистий прибуток пішов на спад, а це погіршило рентабельність витрат на оплату праці. Загалом, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» показує тенденцію до підвищення ефективності є дивлячись на скорочення кадрів, але з ознаками певного тиску на прибутковість, що в свою чергу потребує уваги керівництва аби відбулось збереження стабільного фінансового стану.

Отже, можна стверджувати, що кадрова політика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», адаптована та орієнтована на ефективність, але з певними проблемами. Аналіз показав, що за останні роки значно скоротилась чисельність персоналу, при цьому нарощуються обсяги реалізованої продукції та підвищується продуктивність праці. Кадрова політика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» демонструє ознаки прагнення до стабільної діяльності в будь-яких умовах.

2.3 Оцінка методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Підсистема управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» з позиції системного підходу являється елементом системи управління підприємством. Оскільки ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» має свою специфіку, то використовує у своїй діяльності множину властивих йому методів управління кадровим потенціалом, при чому застосовуються різні методи впливу на співробітників на різних етапах виконання організаційних завдань аби досягнути поставлених цілей виробничої підсистеми.

Застосування традиційних методів (адміністративних, економічних, соціального-психологічних) супроводжується використанням специфічних методів управління персоналом. Дані методи поділяють за функціональним навантаженням, а також вони охоплюють такі методи як:

- оцінка працівників;
- управління безпекою праці;
- залучення нових кадрів на підприємство;
- навчання кадрів;
- управління дисципліною працівників.

Структура адміністративних методів, які застосовує ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» зображено на рис. 2.3.

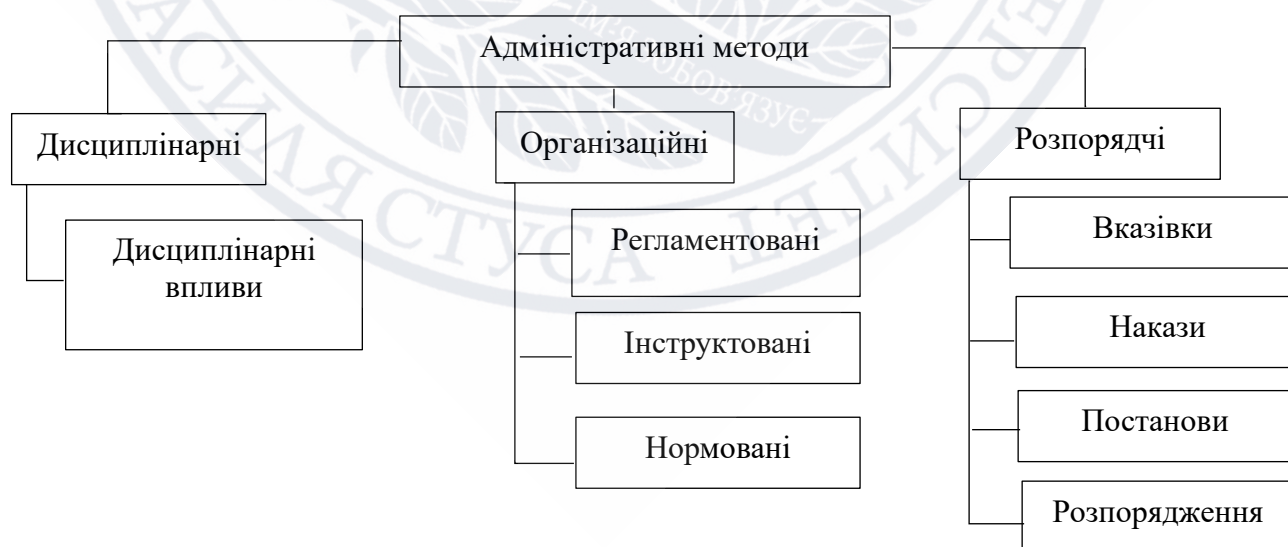


Рисунок 2.3 – Структура використовуваних адміністративних методів впливу на співробітників ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Важливе місце в структурі методів управління персоналом ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» посідає регламентування. Так як кадрова підсистема – це частина управління підприємством, до неї застосовані організаційні регламенти, так як:

- статут ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»;
- посадові інструкції співробітників;
- положення про структурні підрозділи;
- правила внутрішнього трудового розпорядку.

Нормування на ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» реалізується через такі групи нормативів (рис.2.4).

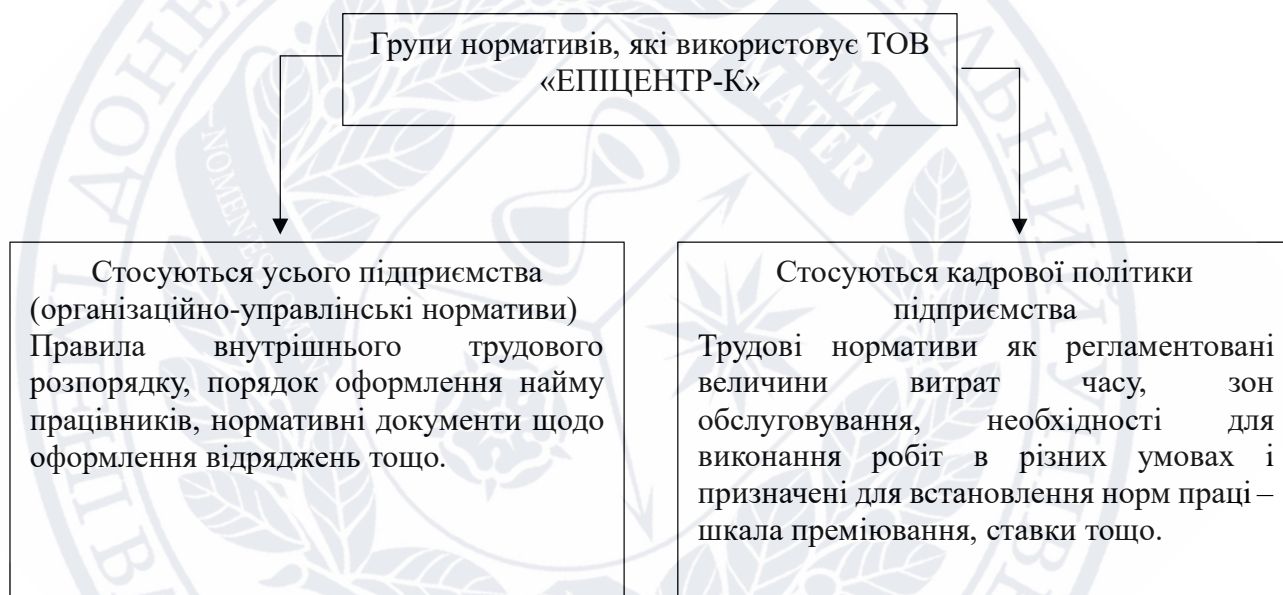


Рисунок 2.4 – Групи нормативів, які використовує в своїй діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

Перевагами використання ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» адміністративних методів управління є:

- підтримка заданих параметрів завдяки прямому адміністративному регулюванню;
- спрямування співробітників досягати поставлених цілей;
- зменшення матеріальних витрат на управління;
- швидке досягання поставленої мети;
- вчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Не дивлячись на значні переваги використання адміністративних методів управління, є також і недоліки, до яких можна віднести:

- обмеження ініціативи робітників, що характеризується недостатнім стимулом ефективно виконувати свої обов'язки;
- прийнятті рішення мають обов'язково бути документально оформлені, що значно уповільнює їх реалізацію.

Загалом, характеристики особливостями адміністративних методів управління є:

1. Односторонній вибір ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» найближчої та кінцевої мети, умов виконання задач на певних етапах, порядку та термінів їх виконання робітниками.

2. Прямий вплив на керований об'єкт завдяки встановленню прав та обов'язків.

3. Юридична обов'язковість актів управління, невиконання яких призводить до дисциплінарної чи адміністративної відповідальності.

Щоб стимулювати працю та мотивувати своїх робітників ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» застосовує певні критерії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Критерії стимулювання праці та мотивації робітників ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Фактори	Вагомість факторів	Критерії оцінки	Значимість критеріїв, %
Економічний	0,4	Продуктивність праці	1
		Рівень кваліфікації	1
		Трудова дисципліна	1
		Якість виконання праці	1
Інноваційний	0,13	Застосування новітніх технологій	0,7
		Прийняття нововведень	0,7
		Здатність до винахідливості	0,5
Соціальний	0,27	Участь в управлінні товариством	0,4
		Авторитет серед колег	0,7
		Комунікабельність	0,8
Мотиваційний	0,2	Значимість роботи	1
		Працьовитість	1
		Самостійність	1
		Різноманітність набутих навичок та здібностей	0,6
Разом	1,00		

Головною рисою управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» є застосування у своїй діяльності змішані методи управління персоналом, використовуючи економічні, адміністративні і частково соціально-психологічних підходів. Це допомагає товариству підтримувати стійкі конкурентні позиції на ринку.

Загалом, можна стверджувати, що управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має централізований характер, оскільки ґрунтується на поєднанні адміністративного контролю і матеріального стимулювання, а за останній рік цей список поповнився елементами соціальної підтримки та корпоративного розвитку. Це дає можливість ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» адаптуватись до сучасних ринкових вимог та підвищувати свою стійкість в нестабільних умовах господарювання.

Отже, оцінюючи фінансовий стан ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» можна сказати, що демонструє стійке зростання обсягів реалізації товарів навіть на фоні загального скорочення персоналу. Товариство активно підвищило свою продуктивність праці, як серед звичайних робітників, так і серед адміністративно-управлінського персоналу. Однак спостерігається зниження чистого прибутку, що свідчить про певне фінансове навантаження. Проаналізувавши кадрову політику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» можна сказати, що вона є адаптивною, а це дозволяє зберегти фінансову стійкість в короткостроковій перспективі.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» використовує методи управління персоналом в комплексі. Адміністративні методи дозволяють забезпечити товариству порядок, а економічні – стимулювати результат. В той час як соціально-психологічні методи утримують працівників та забезпечують їхню залученість в діяльність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Пропозиції щодо удосконалення процесу навчання та впровадження коучингу як одного з методів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

У процесі дослідження стану управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» було виявлено слабкі сторони. Для їх усунення рекомендується покращити процес навчання та впровадити коучинг в діяльність товариства.

Під впливом автоматизації, цифровізації на сучасному ринку праці змінюються запити споживачів та з'являються нові стандарти сервісу. Щоб ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» могло залишатись лідером, необхідно постійно оновлювати навички та знання своїх підлеглих, впроваджуючи передові методи управління персоналом. Одним із цих методів є коучинг (сучасна управлінська технологія, яка дозволяє не тільки розкрити потенціал працівників, підвищити їхню залученість та мотивацію, але й забезпечити швидке професійне зростання.

Коучингом називають процес співпраці між клієнтом і коучем, який спрямований на підвищення відповідальності, розкриття потенціалу, допомоги у досягненні професійних цілей тощо. Коучинг в першу чергу спрямований на активізацію внутрішніх ресурсів робітника через постановку запитань, обговорення та пошуку рішень.

Впровадження коучингу в діяльність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має здійснюватися поетапно, враховуючи масштаб товариства та різноманітність підрозділів (рис. 3.1). Першим кроком є навчання керівництва вищої та середньої ланок основам коучингового стилю управління. Це дасть керівництву ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» перейти від директивного підходу до більш гнучкого, який буде стимулювати залученість команди та ініціативність. Керівництво, яке має навички коучингу, здатні підтримувати розвиток своїх підлеглих, при цьому формуючи в

них відчуття залученості та відчуття власної цінності в досягненні загальних показників.

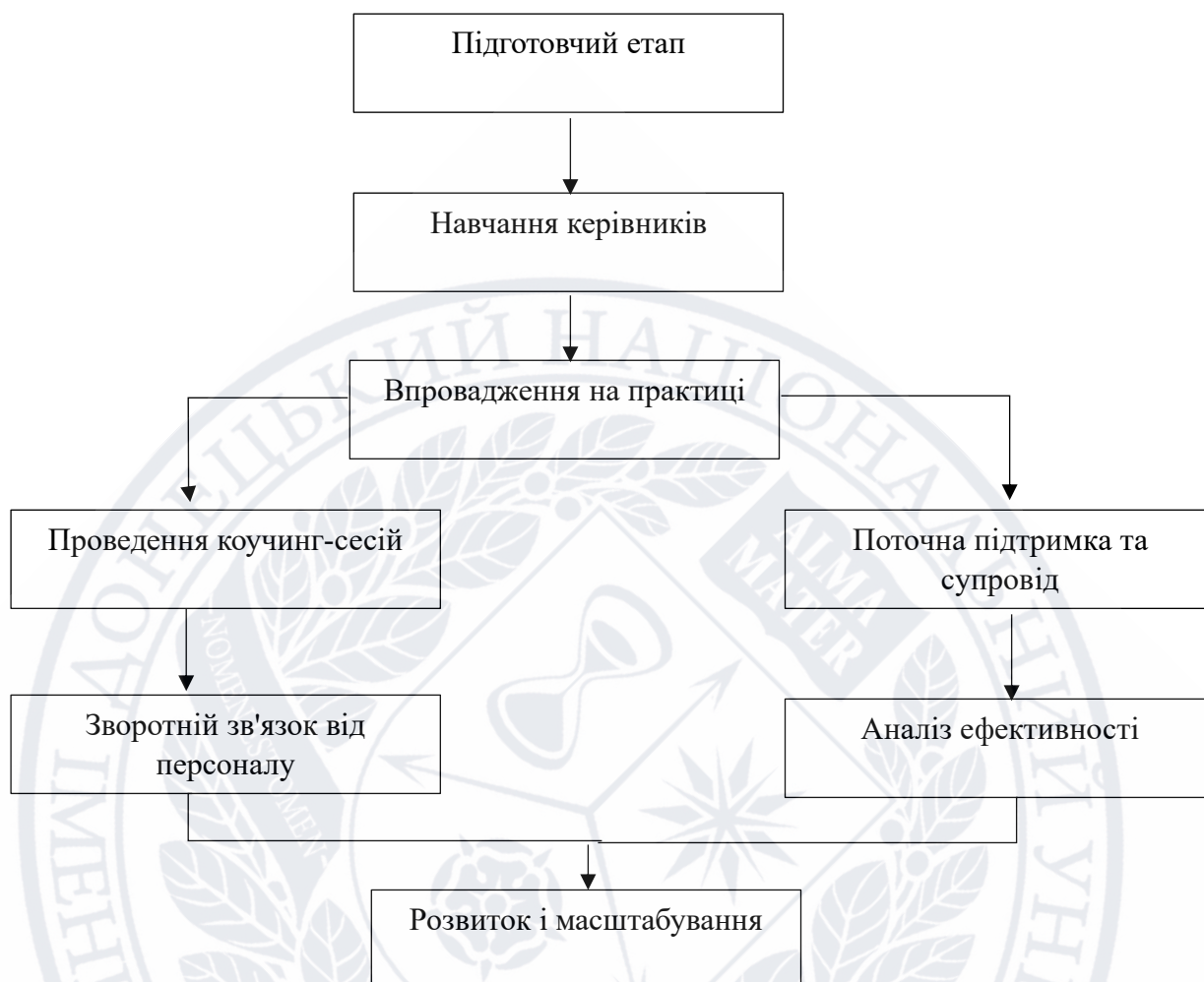


Рисунок 3.1 – Запропонована модель впровадження коучингу в діяльність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Другий етап характеризується впровадженням коучингових програм для кадрів, які мають потенціал до кар'єрного зростання. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» може створити власну систему внутрішнього коучингу, коли досвідчені робітники, які пройшли спеціальне навчання на підприємстві, будуть виступати наставниками для своїх молодих колег, допомагаючи їм швидше сформувати свої ефективні робочі звички, адаптуватись та легше долати труднощі. Це зміцнить загальну корпоративну культуру ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Важливим аспектом також є удосконалення загальної системи навчання на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Навчальні програми повинні бути сучасними, гнучкими та

враховувати не тільки корпоративні стандарти, але й індивідуальні потреба персоналу, їхній стиль підготовки, навчання та амбіції. Оскільки ТОВ «ЕПЦЕНТР К» використовує навчання лише в онлайн форматі, можна запропонувати змішане навчання, де будуть поєднуватись онлайн та офлайн конференції, тренінги тощо (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Запропонована блок-схема впровадження змішаного навчання на ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Варто пам'ятати, що впровадження коучингу в діяльність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» – це довгостроковий процес, який потребує підтримки з боку топменеджменту. Керівники товариства мають чітко артикулювати цінність запропонованої рекомендації та продемонструвати власну залученість у процес, виділити відповідні ресурси на навчання наставників та впровадження системи оцінки ефективності коучингових програм. Потрібно також щоб ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» враховувало зовнішні фактори такі як війна, ринок праці та економічні труднощі, які створюють додаткові виклики.

Окремо можна виділити важливість впровадження інструментів для оцінювання ефективності коучингу. Часто підприємства стикаються з такою проблемою як «модна тенденція», коли реально дієвий інструмент використовують лише як тренд, і в подальшому це не приносить результатів. Тому ще на етапі планування ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має визначити, які саме зміни хоче отримати товариство від запровадженої рекомендації. Це допоможе сформулювати КРІ за якими можна буде оцінити ефективність запровадження коучингових програм.

Коучинг в умовах війни стає для українських підприємств не тільки інструментом розвитку, але й важливим атрибутом турботи про працівників. Люди постійно перебувають у стресі та часто мають проблеми, які пов'язані із психологічним станом, безпекою, тощо. Коучингові програми допомагають не тільки розв'язати робочі питання, але й сформулювати в персоналі стійкість, відновити впевненість у собі та підтримувати мотивацію, що в свою чергу впливає на загальну стійкість бізнесу.

Отже, покращення процесу навчання персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» завдяки впровадженню коучингових програм відкривають товариству великі можливості для свого загального розвитку. Він також забезпечить підвищення рівня інноваційності, зростання ефективності, формування лояльності кадрів та зміцнення корпоративної культури, що є дуже важливими аспектами для великого підприємства в постійно нестабільному зовнішньому середовищі.

3.2 Рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом в діяльності підприємства

В умовах посиленої конкуренції для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» питання ефективного управління стає більш актуальним. Щоб підтримувати лідируючі позиції на ринку товариство змушене не просто застосовувати стандартні методи управління, але й впроваджувати в свою діяльність інноваційні підходи, які допоможуть підвищувати ефективність праці, розвивати людський капітал, мотивувати та задовольняти персонал своєю роботою.

Інноваційні методи управління персоналом – це нові підходи, які орієнтуються на максимальне розкриття потенціалу робітників, залучення їх до досягнення стратегічних цілей товариства, а також створення умов для навчання та розвитку підлеглих. Для ТОВ «ЕПЦЕНТР К» управління персоналом є дуже важливим, оскільки на підприємстві працюють сотні людей, а це потребує узгодженості в управлінні, швидкої адаптації нових людей, ефективності комунікації та підтримки мотивації в умовах масштабної діяльності.

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» важливо цифровізувати процес управління персоналом, так це дасть можливість автоматизувати підбір працівників, спростить навчання та оцінку ефективності. Робітники зможуть подавати своє резюме в онлайн-форматі та проходити дистанційні співбесіди. Такий підхід має ряд переваг, зокрема:

- ТОВ «ЕПЦЕНТР К» може швидко та якісно знаходити потрібних кандидатів, використовуючи алгоритми та фільтри для відбору найкращий людей;
- цифрові рішення дозволять працівникам швидко отримати важливу інформацію, брати участь в опитуваннях, подавати свої запити та відгуки, тощо;
- HR-спеціалісти зможуть зосередитись на стратегічних завданнях, наприклад, формування корпоративної культури, розвиток талантів, тощо;
- сучасна цифрова культура приваблює молодих амбіційних кандидатів, ТОВ «ЕПЦЕНТР К» зможе підвищити свій імідж на ринку праці (рис. 3.3).

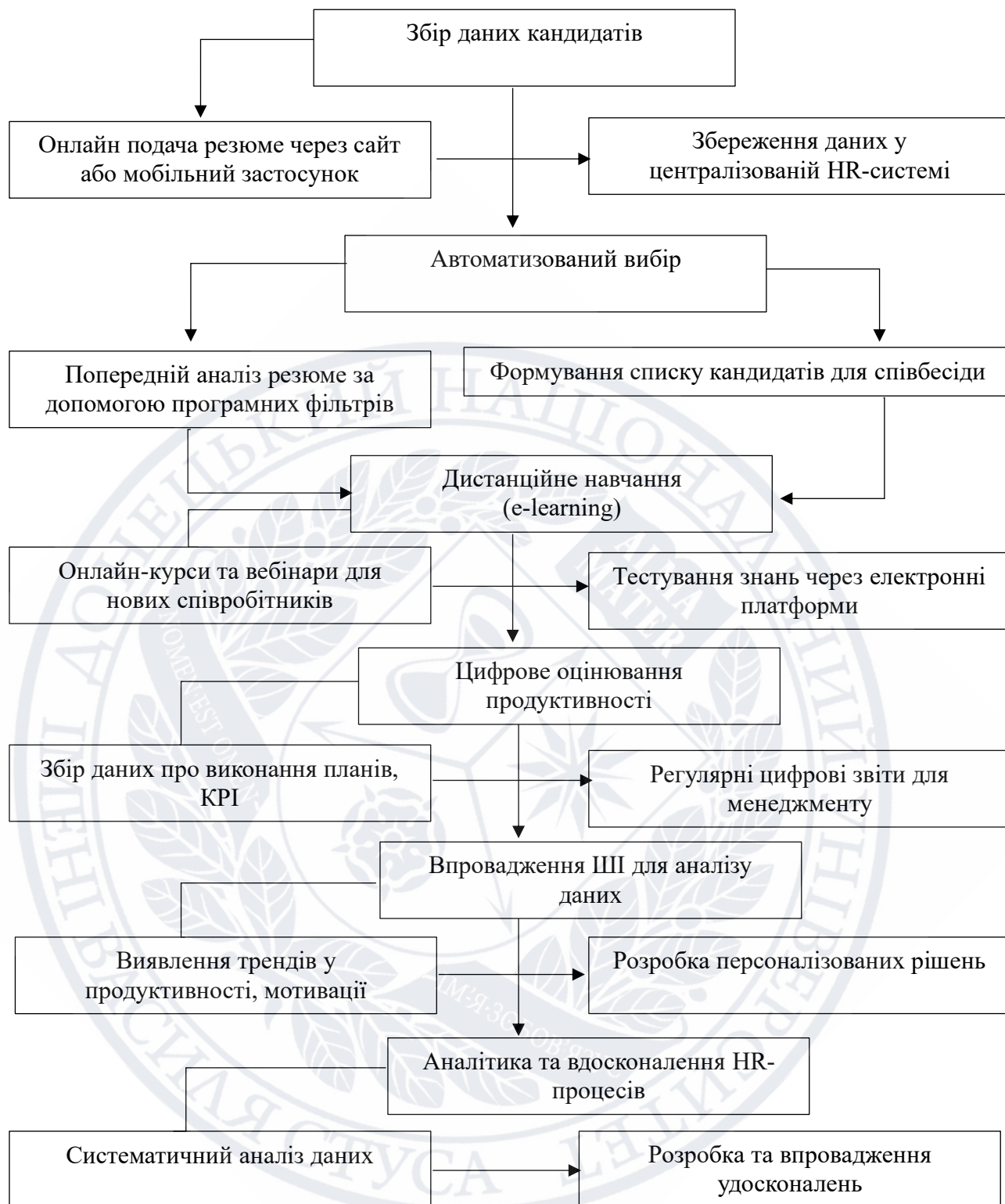


Рисунок 3.3 – Запропонована система впровадження цифровізації в Діяльність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

На першому етапі потенційні кандидати подають свої резюме через мобільний додаток або онлайн платформу на сайті ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Усі дані

будуть автоматично надходити в єдину цифрову систему управління персоналом, яка дозволить централізовано вести базу кандидатів.

Другий етап характеризується тим, що застосовуються в HR-системі алгоритми для первинного аналізування резюме. Система автоматично буде формувати список кандидатів, яких буде запрошено на співбесіду, тим самим знижуючи навантаження на HR-спеціалістів.

Після найму новий працівників проходить обов'язково навчання: знайомство із політикою ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», стандартами обслуговування і технікою безпеки. Таке навчання буде відбуватись в онлайн форматі через спеціальну навчальну платформу, яка дозволяє пройти його в будь-який час.

На четвертому етапі проводиться цифрове оцінювання продуктивності, де ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» збирає дані про продуктивність працівників, а потім їх результати аналізує та регулярно відображає у світах для керівництва щоб вчасно зреагувати на проблеми.

На п'ятому етапі застосовуються складніші аналітичні інструменти. Штучний інтелект може аналізувати великі масиви HR-даних, прогнозувати ризики, визначити приховані тренди та розробити персоналізовані рішення для управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Останнім етапом можна вважати аналізування даних для оцінювання ефективності HR-процесів, на основі якого ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» може приймати рішення про покращення мотивації, зміни підходів для постійного розвитку HR-системи.

Отже, можна сказати, що цифровізація процесів управління персоналом ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» зможе відкрити широкі можливості для розвитку товариства та його підлеглих. Завдяки впровадженню інноваційних методів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» отримує значні переваги, оскільки цифровізація – це не лише про технічні зміни, але й про формування нової корпоративної культури, яка відповідає вимогам сучасності та очікуванням працівників.

3.3 Заходи щодо підвищення ефективності методів управління персоналом ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Управління персоналом являється стратегічним завданням, яке характеризується розробкою кадрової стратегії та просуванням окремих функцій, які знижують витрати на робочу силу та на робочому місці створюють позитивну психологічну і соціальну атмосферу. Мета управління персоналом – забезпечити ТОВ «ЕПЦЕНТР К» працівниками, які будуть відповідати вимогам товариства та мають здібності до соціально-професійної адаптації.

Мотивація, на сьогоднішній день, є одною із найважливіших елементів системи управління персоналом, оскільки завдяки їй керівництву ТОВ «ЕПЦЕНТР К» вдається здійснювати вплив на працівників. Ефективна мотивація має охоплювати стимули і мотиви. Під другим мається на увазі певна внутрішня потреба, яка спонукає робітників до певних вчинків та дій, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має свої мотиваційні преференції, які визначаються її добробутом або соціальним статусом.

Створення системи мотивації на ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має включати в собі взаємопов'язані процеси, стратегії, процедури та політики, що стосуються винагороди працівників. Розміри і тип винагород повинні визначатись в залежності від особистого внеску кожного робітника у досягненні цілей товариства, його компетенцій і навичок, а також з врахуванням його ринкової вартості і посади. Використанні методи активації повинні надавати можливість кожному працівнику повністю себе реалізувати, показати свої здібності на займаній посаді.

Не варто забувати, що ефективна система мотивації потребує постійного моніторингу та удосконалення. Для цього ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має на регулярні основі проводити опитування задоволеності своїх підлеглих, аналізувати плинність кадрів та рівень залученості. А вже виходячи з цих результатів можна буде коригувати мотиваційні заходи робити їх більш результативними та адресними. Запропонована модель оновленої системи мотивації представлений на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Удосконалена система мотивації персоналу для
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Навчання та підвищення кваліфікації працівників є одним із основних напрямків удосконалення кадрової роботи, що дозволить ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» підвищити впевненість працівників у своїх силах, буде робити їх більш конкурентоспроможними та ефективними на своїх посадах. У результатах товариство зможе отримати команду спеціалістів, які будуть відповідати сучасним ринковим вимогам.

Індивідуальна мотивація окремих робітників полягає в урахуванні особистих потреб, пріоритетів та інтересів кожного працівника ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». До цього можна віднести можливість працювати по 4 години в день, додаткові бонуси та участь у спеціальних проєктах.

Для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» профілактика конфліктів буде спрямована на виявлення та вирішення проблемних ситуацій ще на ранньому етапі. Це буде передбачати проведення регулярних зустрічей і відкритого обговорення питань, які турбують працівників ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Така профілактика допоможе зберегти командний дух та продуктивність.

Проведення кооперативів на підприємствах – це не просто гарний спосіб відволіктись від щоденної рутини та допоможе стимулювати взаємозв'язок між працівників. Святкові заходи надають персоналу можливість вийти за межі своїх звичних ролей, культивують почуття приналежності до колективу та зміцнюють командну роботу.

Ключовим фактором фінансової мотивації є встановлення відповідної зарплатні. Робітники ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» мають відчувати, що їх робота відповідає ринковим стандартам та оцінюється справедливо. Для цього ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має на регулярній основі проаналізувати ринок праці, оновлювати тарифні сітки, проводити порівняння заробітних плат тощо.

Отже, можна стверджувати, що удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» – це не лише питання підвищення продуктивності, але й створення умов для сталого розвитку бізнесу. Коли ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» буде більше інвестувати в своїх підлеглих, то буде інвестувати у своє майбутнє, зміцнюючи репутацію, забезпечуючи собі конкурентні переваги та залучаючи професіоналів своєї справи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено пропозиції щодо удосконалення методів управління персоналом підприємства. Результати дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

1. Методи управління персоналом підприємства є важливим інструментом забезпечення ефективної роботи організації, так як завдяки їм реалізуються стратегічні та тактичні цілі через прямий вплив на працівників. Вони дозволяють сформувати продуктивну поведінку кадрів, забезпечити дисципліну в компанії, взаєморозуміння, підвищити мотивацію.

2. Щоб підприємство стабільно функціонувало на ринку керівництву варто багато уваги приділяти саме управління персоналом, оскільки це найважливіша функція менеджменту, від якої залежить успішна діяльність. Управління персоналом – це не просто технічний процес організації праці, а ціла філософія співпраці, яка спрямована на розвиток колективу, так і підприємства в цілому.

3. Сучасні методи управління персоналом підприємства забезпечують адаптивність та гнучкість організації до змін. Індивідуальний підхід до кожного працівника допомагає ефективно реагувати на виклики ринку. Також сучасні методи управління допомагають керівництву скоротити час на щоденні процеси, залишаючи більше часу та можливостей для стратегічного розвитку.

4. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ЕПЦЕНТР К» зріс з 41567821 грн (2022 рік) до 50382425 (2024 рік), що становить приросту 8814604 грн або 1,2 рази. Характерне зростання показника свідчить про розширення обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції навпаки знизилась з 36748219 грн до 30814751 грн, що на 5933468 грн. є меншим в порівнянні з 2022 роком. Це вважається позитивною динамікою, бо свідчить про зниження витрат.

5. Фінансовий стан ТОВ «ЕПЦЕНТР К» демонструє стійке зростання обсягів реалізації товарів навіть на фоні загального скорочення персоналу. Товариство активно підвищило свою продуктивність праці, як серед звичайних

робітників, так і серед адміністративно-управлінського персоналу. Однак спостерігається зниження чистого прибутку, що свідчить про певне фінансове навантаження. Проаналізувавши кадрову політику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» можна сказати, що вона є адаптивною, а це дозволяє зберегти фінансову стійкість в короткостроковій перспективі.

6. Кадрова політика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», адаптована та орієнтована на ефективність, але з певними проблемами. Аналіз показав, що за останні роки значно скоротилась чисельність персоналу, при цьому нарощуються обсяги реалізованої продукції та підвищується продуктивність праці. Кадрова політика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» демонструє ознаки прагнення до стабільної діяльності в будь-яких умовах.

7. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» використовує методи управління персоналом в комплексі. Адміністративні методи дозволяють забезпечити товариству порядок, а економічні – стимулювати результат. В той час як соціально-психологічні методи утримують працівників та забезпечують їхню залученість в діяльність.

Щоб усунути слабкі сторони ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має ввести у свою діяльність певні рекомендації, які допоможуть підвищити конкурентні переваги підприємства на ринку, а саме:

1. Коучинг в умовах війни стає для українських підприємств не тільки інструментом розвитку, але й важливим атрибутом турботи про працівників. Люди постійно перебувають у стресі та часто мають проблеми, які пов'язані із психологічним станом, безпекою, тощо. Коучингові програми допомагають не тільки розв'язати робочі питання, але й сформувати в персоналі стійкість, відновити впевненість у собі та підтримувати мотивацію, що в свою чергу впливає на загальну стійкість бізнесу. Покращення процесу навчання персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» завдяки впровадженню коучингових програм відкриють товариству великі можливості для свого загального розвитку. Він також забезпечить підвищення рівня інноваційності, зростання ефективності, формування лояльності кадрів та зміцнення корпоративної культури, що є дуже

важливими аспектами для великого підприємства в постійно нестабільному зовнішньому середовищі.

2. Цифровізація процесів управління персоналом відкриє ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» широкі можливості для розвитку. Завдяки впровадженню інноваційних методів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» отримує значні переваги, оскільки цифровізація – це не лише про технічні зміни, але й про формування нової корпоративної культури, яка відповідає вимогам сучасності та очікуванням працівників.

3. Удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» – це не лише питання підвищення продуктивності, але й створення умов для сталого розвитку бізнесу. Коли ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» буде більше інвестувати в своїх підлеглих, то буде інвестувати у своє майбутнє, зміцнюючи репутацію, забезпечуючи собі конкурентні переваги та залучаючи професіоналів своєї справи.

Всі запропоновані заходи в комплексі будуть сприяти підвищенню ефективності роботи ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», зміцнять командний дух, забезпечать стабільність бізнесу та сформують здорову корпоративну культуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бабчинська О. І. Концепції мотивації високопродуктивної інноваційної активності персоналу. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 верес., 2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Ч. 1. С. 125-135.
2. Вартанова О. В., Малярєнко І. С. Місце і роль Wellbeing в корпоративній стратегії управління. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 200-206.
3. Васюк Н. О., Котов О. О., Савіна Т. В. Формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні як складова кар'єрного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 139-144.
4. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін І. О., Кириченко І. Г., Ажажа М. А. Операційний менеджмент : навч. посіб.. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2021. 439 с. (Вища освіта в Україні).
5. Галкіна Н. М. Правове регулювання кадрового менеджменту. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 294-296.
6. Гаман Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41.
7. Гапєєва О., Суліма Є. Розробка моделі корпоративного університету в організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.
8. Германюк Н. В. Сучасні засади ефективного менеджменту в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 43-47.
9. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.
10. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.
11. Драган О. І. Wellbeing-технології - новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. № 2. С. 55-64.

12. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 128-134.

13. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 100-106.

14. Калачевська Л. І., Найда К. О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9403>.

15. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103-108.

16. Кифяк В. І., Запихляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9434>.

17. Кичко І. І., Гайова Д. В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8738>.

18. Ковтуненко Н. М. Концептуальна модель системного діджитал підходу до управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 11. С. 39-42.

19. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>.

20. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 44-48.

21. Корнієвський С. Використання методології державного управління у дослідженні процесів регіонального розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 4. С. 50-60.
22. Кравчук О., Варіс І., Дорош Ефекти бюджетування управління людськими ресурсами в умовах глобальних соціоекономічних змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-22>.
23. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 159-166.
24. Крайнюк Л. М., Сегеда І. В., Полчанінова І. Л. Імпровізаційна компетентність персоналу підприємств сфери туризму і гостинності харківського регіону як фактор персоналізації сервісу. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9429>.
25. Красовська О. Ю. Комплекс внутрішнього маркетингу як нового інструменту управління персоналом для підприємств сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9290>.
26. Кривошеїн В. Політико-управлінський потенціал цифрового покоління: кейс України. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 6. С. 12-18.
27. Кудла Н. Є. Управління якістю в туризмі : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 328 с.
28. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб., 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2021. 293 с.
29. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34-38.
30. Левченко Л. Синдром емоційного вигорання. Як його розпізнати та знешкодити. *Академія гостинності*. 2021. № 2-3. С. 70-74.
31. Лисенко О. Професійна активізація персоналу як наукова проблема. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 3. С. 36-44.

32. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112–118.

33. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>.

34. Лозовський О. Оптимізація комунікаційних процесів в діяльності вітчизняних підприємств. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 верес. 2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Ч. 1. С. 182-192.

35. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

36. Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 104-109.

37. Прокопець Л. В., Кифяк В. І., Чуса Г. І. Аналіз впливу впровадження іноземного досвіду в сфері управління персоналом на національних підприємствах. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 105–109.

38. Проскокова А. Ю. Організаційно-методичний механізм управління інноваціями для рітейлерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 50-55.

39. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : Кондор, 2021. 310 с.

40. Якимова Н., Малаховська А., Білик А. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60>.



ЗАТВЕРДЖЕНО
загальними зборами Учасників
Товариства з обмеженою
відповідальністю «Епіцентр К»
Протокол від 07.06.2021 за № 07/06/21

**СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЕПІЦЕНТР К»**

Ідентифікаційний код 32490244

(НОВА РЕДАКЦІЯ)

м. Київ.
2021 рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Статут визначає порядок організації, діяльності та припинення Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (далі – «Товариство»).

1.2. Найменування Товариства:

1.2.1. Повне найменування:

- українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»;
- російською мовою: Общество с ограниченной ответственностью «Эпицентр К»;
- англійською мовою: Limited liability company «Epicentr K».

1.2.2. Скорочене найменування:

- українською мовою: ТОВ «Епіцентр К»;
- російською мовою: ООО «Эпицентр К»;
- англійською мовою: «Epicentr K» LLC.

1.3. Строк діяльності – Товариство створено на невизначений строк.

1.4. Товариство являється правонаступником усього майна, всіх прав і обов'язків Товариства з обмеженою відповідальністю «Інтербуд К» (ідентифікаційний код 43944304).

2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

2.1. З моменту державної реєстрації Товариство є юридичною особою, що створено і діє згідно із законодавством України, а також положеннями цього Статуту, має відокремлене майно, що враховується на самостійному балансі, поточні рахунки та рахунки в цінних паперах в банківських та інших установах, може мати круглу печатку зі своєю назвою та ідентифікаційним кодом, штампи, фірмові бланки, фірмовий знак, а також інші реквізити.

2.2. Товариство є юридичною особою.

2.3. Товариство відкриває в банківських та інших установах поточні та вкладні (депозитні) рахунки в національній та іноземних валютах, цінних паперах як за місцем свого знаходження, так і в місцях знаходження структурних підрозділів, самостійно обирає банківські установи для здійснення кредитно-розрахункових операцій. Товариство може відкривати рахунки в банківських установах інших держав у порядку, передбаченому законодавством України.

2.4. Товариство має право передавати юридичним та фізичним особам, в тому числі безкоштовно (безоплатно), дарувати, продавати, обмінювати, здавати в оренду, надавати у тимчасове користування: земельні ділянки, будівлі, споруди, інше нерухоме та рухоме майно, обладнання, транспортні засоби та будь-які інші матеріальні та/або нематеріальні цінності.

2.5. Товариство має право у встановленому законодавством порядку:

– набувати майнових, немайнових, особистих немайнових прав, в тому числі, але не виключно: набувати, володіти, користуватися, розпоряджатися майном, різного роду борговими зобов'язаннями, акціями, облігаціями, іншими цінними паперами та корпоративними правами відповідно до законодавства України;

– від свого імені вчиняти правочини (договори, контракти та інші) з українськими та іноземними суб'єктами права, в тому числі, але не виключно, договори купівлі-продажу, міни (бартеру), дарування, безповоротної фінансової допомоги, підяду, оренди, схову, доручення, застави, іпотеки, надання послуг тощо, а також вчиняти будь-які інші правочини від власного імені з дотриманням вимог законодавства;

– бути будь-яким учасником у справах про банкрутство, а також бути будь-яким учасником в судах загальної юрисдикції, адміністративному, господарському, конституційному, третейському суді, будь-якому іншому, в тому числі, але не виключно, позивачем, відповідачем, третьою особою, свідком;

міжнародних;

- створювати в Україні та за її межами філії, відокремлені та невідокремлені структурні підрозділи, представництва та дочірні підприємства, які можуть наділятися основними та обіговими коштами, нематеріальними активами, що належать Товариству;

- бути Учасником в асоціаціях та інших об'єднаннях підприємств;

- бути співзасновником бірж в Україні та за її межами;

- бути суб'єктом інвестиційної діяльності;

- займатися зовнішньоекономічною діяльністю в порядку, встановленому законодавством, здійснювати імпорту та експорту продукції, робіт та послуг;

- самостійно планувати свою виробничо-господарську та іншу діяльність, а також соціальний розвиток трудового колективу Товариства;

- самостійно визначати порядок використання прибутку, який залишається в його розпорядженні;

- надавати за рахунок власних коштів дотації, позики, позички та безвідсоткову фінансову допомогу іншим юридичним та фізичним особам, в тому числі Учасникам Товариства та найманим працівникам на умовах, що визначаються домовленістю сторін згідно із законодавством;

- направляти у відрядження на території України та за її межами працівників Товариства та інших осіб, що виконують роботи по завданню Товариства;

- створювати постійні та тимчасові колективи для виконання статутних завдань, залучати спеціалістів різної кваліфікації, затверджувати штат Товариства, його структурних підрозділів;

- застосовувати систему контрактів при наймі на роботу працівників у порядку, передбаченому законодавством;

- запроваджувати фінансування грантів, стипендій, матеріальних та інших виплат, соціальних проектів у порядку, визначеному Зборами Учасників;

- здійснювати інші дії, що не суперечать законодавству України.

2.6. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями своїх Учасників.

2.7. В результаті реорганізації Товариства шляхом виділу створене нове Товариство – Товариство з обмеженою відповідальністю „Епіцентр Н”, яке є правонаступником Товариства в частині майна, прав та обов'язків, визначених у Розподільчому балансі Товариства з обмеженою відповідальністю „Епіцентр К”, затвердженому протоколом загальних зборів Учасників Товариства від 31 жовтня 2011 року № 31/10/11. У відповідності з положеннями ст. 109 Цивільного кодексу України Товариство з обмеженою відповідальністю „Епіцентр Н” несе субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства з обмеженою відповідальністю „Епіцентр К”, які згідно з Розподільчим балансом не перейшли до Товариства з обмеженою відповідальністю „Епіцентр Н”, що утворилося внаслідок виділу. Товариство з обмеженою відповідальністю „Епіцентр К” несе субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями, які згідно з Розподільчим балансом перейшли до Товариства з обмеженою відповідальністю „Епіцентр Н”.

2.8. Структурні підрозділи Товариства не є юридичними особами, створюються на підставі наказу Генерального директора Товариства і діють від імені Товариства на підставі Положень, що затверджуються Генеральним директором Товариства.

2.9. Дочірні підприємства є юридичними особами, створюються рішенням загальних зборів Учасників, не відповідають по зобов'язаннях Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями цих підприємств, якщо інше не передбачено їх статутами. Статuti дочірніх підприємств затверджуються загальними зборами Учасників.

3. МЕТА І ПРЕДМЕТ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Товариство створюється з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між Учасниками.

3.2. До предмету діяльності Товариства належать:

3.2.1. Оптова та роздрібна торгівля:

3.2.1.1. Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами:

1) Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах:

– Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

– Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

2) Роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах:

– Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах;

3

– Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах;
– Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та моллюсками в спеціалізованих магазинах;
– Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

3) Роздрібна торгівля пальним;

4) Роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення;

5) Роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах:

– Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;

– Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;

6) Роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах:

– Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах;

- Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах;
 – Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах;
 8) Роздрібна торгівля поза магазинами:
 – Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;
 – Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
 3.2.1.2. Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами:
 1) Оптова торгівля за винагороду чи на основі контракту:
 – Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
 – Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами;
 – Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
 – Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, судами та літаками;

4

- Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами;
 – Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами;
 – Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
 – Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
 2) Оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами:
 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
 – Оптова торгівля квітами та рослинами;
 – Оптова торгівля живими тваринами;
 – Оптова торгівля шкірсиловиною, шкурами та шкірою;
 3) Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами:
 – Оптова торгівля фруктами й овочами;
 – Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
 – Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
 – Оптова торгівля напоями;
 – Оптова торгівля тютюновими виробами;
 – Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
 – Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами;
 – Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;
 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

–Оптова торгівля відходами та брухтом;

8) Неспеціалізована оптова торгівля;

3.2.1.3. Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами. їх ремонт:

1) Торгівля автотранспортними засобами:

–Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;

–Торгівля іншими автотранспортними засобами;

2) Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

3) Торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів:

–Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів;

–Роздрібна торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів;

4) Торгівля мотоциклами, деталями та приладами до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів;

3.2.2. Транспорт та складське господарство:

3.2.2.1. Наземний транспорт:

1) Інший пасажирський наземний транспорт:

–Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення;

–Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у.;

2) Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей:

–Вантажний автомобільний транспорт;

–Надання послуг перевезення речей (перезіду);

3.2.2.2. Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту:

1) Складське господарство;

2) Допоміжна діяльність у сфері транспорту:

–Допоміжне обслуговування наземного транспорту;

–Допоміжне обслуговування водного транспорту;

–Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту;

–Транспортне оброблення вантажів;

–Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

3.2.3. Тимчасове розміщування й організація харчування:

3.2.3.1. Тимчасове розміщування:

1) Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;

2) Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання;

3) Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів;

4) Діяльність інших засобів тимчасового розміщування;

3.2.3.2. Діяльність із забезпечення стравами та напоями:

1) Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

2) Постачання готових страв:

–Постачання готових страв для подій;

–Постачання інших готових страв;

3) Обслуговування напоями;

3.2.4. Операції з нерухомим майном:

1) Купівля та продаж власного нерухомого майна;

2) Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

3) Операції з нерухомим майном за винагороду або на основі контракту;

5. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ І МАЙНО ТОВАРИСТВА

5.1. У зв'язку із реорганізацією Товариства шляхом виділу із нього Товариства з обмеженою відповідальністю „Епіцентр Н” належні Герезі О.В., та Герезі Г.Ф. частини часток у статутному капіталі Товариства з обмеженою відповідальністю „Епіцентр К” у розмірі, відповідно, 1 385 100,00 грн. (один мільйон триста вісімдесят п'ять тисяч сто гривень 00 копійок) і 1 314 900,00 грн. (один мільйон триста чотирнадцять тисяч дев'ясот гривень 00 копійок) були обміняні на частки у статутному капіталі Товариства з обмеженою відповідальністю „Епіцентр Н” у розмірі, відповідно, 1 385 100,00 грн. (один мільйон триста вісімдесят п'ять тисяч сто гривень 00 копійок) і 1 314 900,00 грн. (один мільйон триста чотирнадцять тисяч дев'ясот гривень 00 копійок).

Гереза О.В. реінвестував належні йому дивіденди за 2010 рік у статутний капітал Товариства у розмірі 1 385 100,00 грн. та отримав додаткову частку у розмірі 1 385 100,00 грн.

Гереза Г.Ф. реінвестувала належні їй дивіденди за 2010 рік у розмірі 1 314 900,00 грн. та отримала додаткову частку у статутному капіталі Товариства у розмірі 1 314 900,00 грн.

Статутний капітал збільшений за рахунок додаткового вкладу Герези Г.Ф., що здійснений матеріальною цінністю – земельною ділянкою загальною площею 1,8741 га (кадастровий номер 5123755200:01:002:0147) для будівництва та експлуатації об'єктів комерційного, громадського та складського призначення у складі універсального торговельного комплексу для обслуговування жителів територіальної громади Овідіопольського району, розташованою на території Авангардівської селищної ради Овідіопольського району Одеської області, масив № 42, ділянка № 213. Вартість вказаної земельної ділянки як внеску в статутний капітал Товариства становить 23 998 600,00 (двадцять три мільйони дев'яносто дев'яносто вісім тисяч шістсот гривень 00 копійок) без урахування ПДВ.

Статутний капітал збільшений за рахунок додаткового вкладу Герези О.В. загальною вартістю 122 611 100,00 грн. (сто двадцять два мільйони шістсот одинадцять тисяч сто гривень 00 копійок), що здійснений матеріальними цінностями:

- земельної ділянки загальною площею 9,3701 га (кадастровий номер 5123755200:01:002:0153) для будівництва та експлуатації універсального торговельного комплексу для обслуговування територіальної громади Овідіопольського району, розташовану на території Авангардівської селищної ради Овідіопольського району Одеської області. Вартість вказаної земельної ділянки як внеску в статутний капітал Товариства становить 119 988 800,00 грн. (сто дев'ятнадцять мільйонів дев'яносто вісімдесят вісім тисяч вісімсот гривень 00 копійок) без урахування ПДВ;

- квартири загальною площею 106,6 кв.м (сто шість цілих і шість десятих квадратних метрів), що знаходиться у житловому будинку за адресою: місто Хмельницький, вулиця Водопровідна, буд. 42/1, кв. 74. Вартість вказаної квартири як внеску в статутний капітал

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
БАЛАНС «ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
(у тис. грн.)

Підприємство ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» Дата (рік, місяць, число) _____
Територія м. Вінниця, вул. Батозька 1В за ЄДРПОУ _____
Організаційно-правова _____ за КОАТУУ _____
форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ _____ за КВЕД _____

КОДИ		
2024	12	31
32490244		
8036600000		

Середня кількість працівників 254

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 року
Форма №1

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	12 543.00	32 720.00
первісна вартість	1001	44 846.00	73 004.00
накопичена амортизація	1002	32 303.00	40 284.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 869 460.00	3 692 156.00
Основні засоби	1010	12 304 648.00	15 231 712.00
первісна вартість	1011	17 210 534.00	21 335 058.00
знос	1012	4 905 886.00	6 103 346.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 755 267.00	3 129 633.00
Відстрочені податкові активи	1045	68 629.00	23 116.00
Усього за розділом I	1095	16 010 547.00	22 109 337.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	13 885 925.00	15 389 033.00
Виробничі запаси	1101	1 918 783.00	1 545 117.00
Незавершене виробництво	1103	61 279.00	43 118.00
Готова продукція	1103	116 654.00	302 488.00
Товари	1104	11 789 209.00	13 498 310.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 467 824.00	2 182 479.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 381 455.00	3 859 491.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 054.00	642 802.00
Готівка	1166	37 346.00	45 989.00
Рахунки в банках	1167	11 094.00	211 115.00
Витрати майбутніх періодів	1170	7 322.00	5 399.00
Інші оборотні активи	1190	217 473.00	336 837.00
Усього за розділом II	1195	20 881 053.00	22 416 054.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	21.00	0.00
Баланс	1300	36 891 621.00	44 525 391.00

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 542 267.00	17 688 086.00
Усього за розділом I	1495	14 700 877.00	17 846 696.00
Довгострокові кредити банків	1510	2 008 688.00	4 142 910.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256 738.00	312 170.00
Усього за розділом II	1595	2 265 426.00	4 455 080.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	776 000.00	767 497.00
товари, роботи, послуги	1615	14 514 081.00	16 290 054.00
розрахунками з бюджетом	1620	273 257.00	326 833.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	215 457.00	244 727.00
розрахунками зі страхування	1625	24 716.00	17 379.00
розрахунками з оплати праці	1630	160 208.00	137 988.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	73.00
Поточні забезпечення	1660	509 245.00	539 038.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 667 811.00	4 144 753.00
Усього за розділом III	1695	19 925 318.00	22 223 615.00
Баланс	1900	36 891 621.00	44 525 391.00

Керівник

Михайлишин П.Й.

Підприємство **ТОВ «Епіцентр К»**

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ
2024 12 31
32490244

(найменування)

за ЄДРПОУ

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік
Форма №2**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 382 425.00	43 979 194.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 593 670.00	30 814 751.00
Валовий прибуток	2090	14 788 755.00	13 164 443.00
Інші операційні доходи	2120	737 243.00	530 835.00
Адміністративні витрати	2130	872 759.00	751 814.00
Витрати на збут	2150	8 648 047.00	7 985 945.00
Інші операційні витрати	2180	920 408.00	254 271.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 084 784.00	4 703 248.00
Інші фінансові доходи	2220	211 555.00	3 851.00
Інші доходи	2240	554 085.00	354 733.00
Фінансові витрати	2250	295 646.00	250 094.00
Інші витрати	2270	1 438 592.00	363 438.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 116 186.00	4 423 784.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-944 982.00	-821 675.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 171 204.00	3 602 109.00
збиток	2355	0.00	0.00

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
БАЛАНС «ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тис. грн.)

Підприємство ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» Дата (рік, місяць, число) _____
 Територія м. Вінниця, вул. Батозька 1В за ЄДРПОУ _____
 Організаційно-правова _____ за КОАТУУ _____
 форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ _____
 за КВЕД _____

КОДИ		
2023	12	31
32490244		
8036600000		

Середня кількість працівників 349

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 року
Форма №1

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	9 567.00	12 543.00
первісна вартість	1001	38 563.00	44 846.00
накопичена амортизація	1002	25 673.00	32 303.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 102 456.00	1 869 460.00
Основні засоби	1010	10 340 542.00	12 304 648.00
первісна вартість	1011	16 349 974.00	17 210 534.00
знос	1012	3 985 987.00	4 905 886.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 123 561.00	1 755 267.00
Відстрочені податкові активи	1045	61 586.00	68 629.00
Усього за розділом I	1095	15 631 234.00	16 010 547.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	12 553 271.00	13 885 925.00
Виробничі запаси	1101	1 234 569.00	1 918 783.00
Незавершене виробництво	1103	56 649.00	61 279.00
Готова продукція	1103	9 586.00	116 654.00
Товари	1104	10 482 954.00	11 789 209.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 129 534.00	1 467 824.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 560 852.00	4 381 455.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	765 475.00	921 054.00
Готівка	1166	29 678.00	37 346.00
Рахунки в банках	1167	10 854.00	11 094.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5 245.00	7 322.00
Інші оборотні активи	1190	186 465.00	217 473.00
Усього за розділом II	1195	18 457 839.00	20 881 053.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	21.00
Баланс	1300	28 651 234.00	36 891 621.00

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 864 951.00	14 542 267.00
Усього за розділом I	1495	14 023 561.00	14 700 877.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 008.00	2 008 688.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	202 820.00	256 738.00
Усього за розділом II	1595	1 658 828.00	2 265 426.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	698 562.00	776 000.00
товари, роботи, послуги	1615	12 975 594.00	14 514 081.00
розрахунками з бюджетом	1620	210 835.00	273 257.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	185 369.00	215 457.00
розрахунками зі страхування	1625	18 985.00	24 716.00
розрахунками з оплати праці	1630	110 107.00	160 208.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	469 567.00	509 245.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 985 652.00	3 667 811.00
Усього за розділом III	1695	17 654 871.00	19 925 318.00
Баланс	1900	28 651 234.00	36 891 621.00

Керівник

Головний бухгалтер



Михайлишин П.Й.

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Підприємство **ТОВ «Епіцентр К»**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2023 12 31
32490244

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 979 194.00	41 567 821.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 814 751.00	36 748 219.00
Валовий прибуток	2090	13 164 443.00	12 165 621.00
Інші операційні доходи	2120	530 835.00	489 750.00
Адміністративні витрати	2130	751 814.00	698 271.00
Витрати на збут	2150	7 985 945.00	6 875 659.00
Інші операційні витрати	2180	254 271.00	230 564.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 703 248.00	4 678 905.00
Інші фінансові доходи	2220	3 851.00	2 562.00
Інші доходи	2240	354 733.00	310 456.00
Фінансові витрати	2250	250 094.00	195 049.00
Інші витрати	2270	363 438.00	289 053.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 423 784.00	4 527 384.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-821 675.00	-734.989.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 602 109.00	3 256 789.00
збиток	2355	0.00	0.00