

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет бізнесу і права**

**Кафедра фінансів, обліку та підприємництва**

**Шляхи підвищення ефективності праці на підприємстві (На прикладі  
ТОВ "РУШ")**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 451 групи

Спеціальності: 076 Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність

освітньо-професійної програми  
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Сенчило Марія Юріївна

Керівник: Мельникова К.В., кандидатка  
економічних наук, доцентка кафедри

Рецензент: к.е.н., доцентка Карнаушенко А.С.  
голова СФГ “Олексієнко С.М.”

Івано-Франківськ – 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ЗАСОБИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>5</b>
1.1 Основні поняття та підходи до ефективності праці	5
1.2. Методи та інструменти оцінки ефективності праці	7
1.3. Психологічні та соціальні аспекти мотивації працівників	11
<b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В ТОВ "РУШ"</b>	<b>15</b>
2.1. Загальна характеристика ТОВ «РУШ»	15
2.2. Аналіз стану управління персоналом ТОВ «РУШ»	18
2.3. Аналіз результатів опитування працівників ТОВ «РУШ»	22
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РУШ»</b>	<b>26</b>
<b>ВИСНОВОК</b>	<b>31</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	<b>34</b>
<b>ДОДАТОК А</b>	<b>39</b>
<b>ДОДАТОК Б</b>	<b>40</b>
<b>ДОДАТОК В</b>	<b>41</b>
<b>ДОДАТОК Г</b>	<b>42</b>
<b>ДОДАТОК Д</b>	<b>43</b>
<b>ДОДАТОК Е</b>	<b>44</b>
<b>ДОДАТОК Є</b>	<b>45</b>
<b>ДОДАТОК Ж</b>	<b>46</b>

## ВСТУП

Ефективна система управління персоналом має являти собою мислячу систему, здатну забезпечити правильний персональний підхід до кожного співробітника синхронно і в масштабах усієї організації, а також практично миттєво реагувати навіть на незначні зміни в розмірі його трудового внеску.

В умовах мінливої культури процес навчання менеджерів з персоналу і впровадження їм нових підходів до управління має бути цілеспрямованим і безперервним.

**Актуальність теми.** У сучасному конкурентному бізнес-середовищі швидкість реагування на перепади ринку та оперативність виконання завдань стають критичними для успіху компанії. Підвищення ефективності праці робітників допомагає забезпечити більш оперативну реакцію на зміни та підвищити загальну продуктивність підприємства. Зростання вимог покупців до якості товарів і сервісу також ставить перед підприємством завдання підтримувати високий план роботи своїх працівників. Напрямок на постійне поліпшення якості послуг або продукції може відбуватися завдяки зростанню продуктивності праці персоналу через підготовку, мотивацію та оптимізацію робочих процесів.

**Основна мета дослідження** полягає в аналізі системи управління персоналом ТОВ «РУШ» та представленні шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Досягнення мети дослідження зумовило вирішення наступних **задач**:

- визначити основні поняття та підходи до ефективності праці
- охарактеризувати методи та інструменти оцінки ефективності праці
- окреслити психологічні та соціальні аспекти мотивації працівників
- дослідити загальну характеристику ТОВ «РУШ»
- розглянути систему навчання та розвитку персоналу ТОВ «РУШ»

- зробити аналіз стану управління персоналом ТОВ «РУШ»
- провезти аналіз опитування працівників ТОВ «РУШ»
- розглянути стратегії підвищення ефективності праці ТОВ «РУШ»

**Об'єктом дослідження** в даній роботі є ефективність праці персоналу на підприємстві ТОВ «РУШ».

**Предметом дослідження** є шляхи та методи покращення ефективності праці персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження** в даній науковій роботі включають анкетування працівників для оцінки їхнього задоволення роботою та впроваджених змін, аналіз статистичних даних про продуктивність та результативність роботи, спостереження за робочими процесами, а також проведення інтерв'ю з керівництвом та персоналом для виявлення ключових проблем та потреб у покращенні.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та літератури. Загальний обсяг роботи складає 31 сторінок. Список використаної літератури включає 40 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ЗАСОБИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Основні поняття та підходи до ефективності праці

Успішна діяльність будь-якого бізнесу багато в чому залежить від людських факторів, зокрема, від навичок, компетенцій та досвіду персоналу. Управління персоналом у сучасному розумінні - це ставлення до працівників, які відповідають критеріям роботодавця, як до ресурсу. Цей стратегічний ресурс необхідно залучати, ефективно використовувати та мотивувати до виконання поставлених завдань. Зараз керівники підприємств повинні відповісти на низку запитань, зокрема, як досягти стратегічних цілей, найняти та утримати відмінний персонал, а також підвищити його ефективність [6].

На даний момент відомо декілька варіантів трактування сутності терміну "управління людськими ресурсами", що представлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів:

*Таблиця 1.1.*

#### Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «Управління персоналом»
Новікова М.М., Мажник Л.О.	«...діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей» [22, с.57]
Михайлова Л.І.	«...сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» [ 20, с.87]

Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л	«...системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [29 , с.12]
--	---

*Продовження табл. 1.1*

Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	«...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» [17, с.16]
Шапіро С.А.	«...процес забезпечення кадрами підприємства (фірми), організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного і соціального розвитку» [38, с. 13]
Янковська Л.А.	«...сукупності методів, способів і форм управління персоналом з метою забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, а також управління людськими відносинами у процесі виробництва» [40, с. 6]
Сербіновський Б.Ю	«...комплекс управлінських впливів (принципів, методів, засобів і форм) на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій» [32, с.57]
Тонюк М.О	«...ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства» [33, с.63]

Джерело: [28]

Підвищення продуктивності працівників є критично важливим завданням для кожної компанії. Це допомагає покращити загальну результативність та якість роботи. Збільшення продуктивності праці допомагає впорядкувати внутрішні процеси та пришвидшити завершення роботи, заощаджуючи час і ресурси. Більше того, це забезпечує конкурентоспроможність організації на ринку, а також робить її більш адаптивною до змін та вимог клієнтів. Така стратегія сприяє створенню міцного фундаменту для майбутнього розвитку та успіху компанії.

Для підвищення продуктивності праці слід реалізувати наступні стратегії:

Провести модернізацію обладнання. Застаріле обладнання потребує більш тривалого та частого технічного обслуговування, що збільшує тривалість виробничого циклу та час, необхідний для створення одиниці продукції.

Покращити умови праці. Незадовільні умови праці та низький рівень оплати спричиняють незадоволеність роботою і роблять працівників неефективними з точки зору роботодавця. Поліпшення умов праці сприятиме зростанню задоволеності роботою, а це означає, що працівники працюватимуть ефективніше, що сприятиме скороченню виробничих витрат.

Вдосконалювати кваліфікацію персоналу. Навчання та розвиток співробітників - важлива складова кожного успішного бізнесу. Висококваліфікований персонал виконує завдання швидше, якісніше та робить менше помилок.

Поліпшити систему управління. Підвищення продуктивності досягається шляхом встановлення постійного контролю над виробничим процесом і чіткого розподілу завдань між виконавцями.

Оптимізувати виробничі процеси. Організація виробничого процесу приховує в собі значний потенціал для підвищення ефективності. У цьому випадку компанія повинна сконцентрувати свої зусилля на скороченні простоїв, переналадок, технічному обслуговуванні обладнання, своєчасному забезпеченні робочих місць необхідними інструментами, матеріалами та напівфабрикатами, налагодженні послідовного та безперебійного виробничого процесу.

## **1.2. Методи та інструменти оцінки ефективності праці**

Одним із першочергових обов'язків підприємства є пошук дієвих методів управління кадровим складом, які дозволяють максимально реалізувати людський фактор і спрямовані на визначення майбутніх потреб у персоналі, створення

сприятливого середовища для роботи та професійного зростання, розвиток і реалізацію особистісних здібностей працівників.

Оцінка персоналу є унікальним, але недостатньо використовуваним аналітичним інструментом. Оцінка допомагає отримати інформацію про потребу організації в працівниках з необхідною кваліфікацією, ступенем реалізації трудового потенціалу, психологічним портретом працівників, їхніми перевагами та професійними недоліками, мотиваційними потребами. Зібрана інформація допомагає у вирішенні кадрових питань і створює середовище, сприятливе для прийняття правильних управлінських рішень. Успішна система управління не може існувати без оцінки персоналу, яка є найважливішою складовою управління людськими ресурсами.

Основні цілі оцінки персоналу наведено на рисунку 1.



**Рис. 1.1. Основні цілі оцінки персоналу**

Джерело: [18]

Відомо декілька підходів до оцінки ефективності. Популярні з них включають центр оцінки, метод 360°, експрес-опитування та анкетування, КРІ (ключові



показники ефективності), OKR (об'єктивні ключові результати) та ROI (повернення інвестицій).

Асесмент-центр (центр оцінки). Комплексна та ресурсномістка стратегія для виявлення характеристик ефективності як підлеглих, так і керівників. Підхід включає моделювання робочих сценаріїв для працівників та керівництва. До процесу залучаються спостерігачі з різних відділів/команд, які оцінюють як команду, так і процес.

До переваг методу Асесмент-центру можна віднести можливість глибокого аналізу набору навичок та якостей учасників, а також створення об'єктивної оцінки на основі реальних життєвих ситуацій. Однак проведення асесмент-центру вимагає значних ресурсів, включаючи час і гроші, і може бути значно важчим і затратним в порівнянні з альтернативними методами оцінювання ефективності.

Метод 360°, або "360-градусний зворотній зв'язок", це система оцінювання, де не тільки безпосередні керівники, але й колеги, підлеглі та інші зацікавлені сторони надають зворотний зв'язок щодо професійних навичок, якостей та поведінки співробітника. У цьому методі кожна з вказаних сторін оцінює співробітника на основі його робочої продуктивності, комунікації, лідерських якостей тощо. Інформація збирається анонімно, що дозволяє отримати більш об'єктивне уявлення про робочу ефективність співробітника.

Основні переваги методу 360° полягають у тому, що він надає більш повне та різностороннє уявлення про професійні якості співробітника, сприяє розвитку особистості та збагачує його самоусвідомлення. Проте важливо враховувати, що для успішного застосування цього методу необхідна відкритість, довіра та взаєморозуміння між всіма учасниками оцінювання.

Експрес-опитування являється швидким та зручним способом збору даних, який зазвичай використовується для отримання короткої та конкретної інформації від учасників. Цей метод може включати короткі запитання або шкали оцінювання,

які дозволяють здійснити оцінку учасників з відповідними параметрами. Експрес-опитування зазвичай проводяться в інтерактивній формі, що дозволяє отримати відповіді миттєво або протягом короткого часу після заповнення.

Анкетування - це більш розгорнутий та структурований метод збору даних, який включає в себе створення запитань та розподіл анкети серед учасників. Анкета може містити різноманітні типи запитань, такі як відкриті, закриті, шкали Лікерта тощо, що дозволяє отримати більш детальну інформацію від учасників на різні теми. Після збору анкетних даних проводиться їх аналіз для отримання висновків або рекомендацій залежно від поставлених цілей дослідження.

KPI (Key Performance Indicators). Ключові показники результативності, що використовуються організаціями для вимірювання та оцінки ступеня досягнення важливих цілей та стратегічних ініціатив. Ці показники зазвичай вибираються з урахуванням мети організації та відображають ключові аспекти її діяльності. Наприклад, це можуть бути фінансові показники, такі як оборот, прибуток, або наймані показники, такі як час реакції на клієнта, якість обслуговування тощо.

OKR (Objective Key Results). Методологія управління, яка визначає конкретні цілі (об'єктиви) та ключові результати, які слід досягти для досягнення цих цілей. Кожен об'єктив має бути амбітним, але водночас досяжним, вимірюваним та чітким. Ключові результати представляють собою конкретні критерії або показники, які демонструють прогрес у досягненні цілей.

Основна ідея OKR полягає в тому, щоб зосередитися на досягненні кращих результатів шляхом встановлення високих, але реалістичних цілей і зв'язаних з ними ключових результатів. Цей метод дозволяє командам та організаціям ясно визначати пріоритети, стимулювати інновації та постійне удосконалення. Крім того, OKR використовуються як інструмент для стимулювання спільної спрямованості та взаємопорозуміння всіх членів команди щодо стратегічних цілей організації.

ROI (Return on Investment) - це індикатор, який дозволяє оцінити успішність і рентабельність інвестиційного проекту або заходу шляхом порівняння прибутку, одержаного від інвестиції, з витратами на її реалізацію. Цей показник зазвичай виражається у відсотках і розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\%,$$

де "Прибуток" - сума грошей, отриманих в результаті інвестиції,

"Витрати" - загальні витрати на інвестицію.

Високий показник ROI свідчить про те, що інвестиція є прибутковою, тоді як низький або від'ємний ROI може свідчити про невдачу інвестицію.

ROI може бути застосований до різних видів інвестицій, включаючи маркетингові кампанії, розвиток продукту, інфраструктурні проекти тощо. Цей показник допомагає приймати управлінські рішення, оцінюючи ефективність інвестицій та порівнюючи різні можливості для максимізації прибутку.

### **1.3. Психологічні та соціальні аспекти мотивації працівників**

Сьогодні мотивація персоналу посідає ключове місце в структурі керування людськими ресурсами підприємства, оскільки саме вона є причиною поведінки працівників. Мотивація працівників визначається їхньою відповідністю цілям організації, а також їхнім бажанням досягти їх і запропонувати необхідні результати. Як наслідок, на цьому фундаменті будується загальна ефективність організації.

Ефективність роботи людей визначається не тільки їхніми знаннями, навичками та вміннями. Для виконання всіх обов'язків організації недостатньо просто найняти кваліфікований персонал і створити відповідні рамки для їхньої

взаємодії. Продуктивна діяльність можлива лише тоді, коли персонал достатньо вмотивований, тобто хоче працювати.

Традиційний підхід до мотивації праці ґрунтується на уявленні про працівників лише як про ресурс, який необхідно зробити так, щоб він успішно функціонував [3]. Інші підходи, як, наприклад, запропонований Дж. Р. Гекменом та Г. Р. Олдхемом, враховують характеристики внутрішньої трудової мотивації, яка визначається як бажання займатися роботою здебільшого заради самого завдання, оскільки воно є захоплюючим і стимулюючим [2].

Обираючи моделі та підходи до мотивації, важливо пам'ятати, що мотивація того чи іншого працівника в одному сценарії не вплине на нього в іншій ситуації, а також не вплине на іншого працівника в порівнянній ситуації.

Тому моделі мотивації повинні будуватися на основі багатофакторного підходу.

Однією з таких моделей є піраміда потреб Маслоу, яка відображає ієрархію людських потреб і те, як ці потреби можливо застосувати для стимулювання персоналу. Піраміда Маслоу складається з наступних рівнів потреб:

1. Фізіологічні потреби: Це базові потреби, такі як їжа, вода, сон, що є необхідними для фізіологічного виживання людини.
2. Потреби в безпеці та захищеності: Після задоволення фізіологічних потреб людина прагне відчувати безпеку та стабільність в своєму житті, включаючи захист від небезпеки та загроз.
3. Соціальні потреби: Потреба в соціальній приналежності та взаємодії з іншими людьми, відчуття прийнятності та відчуття належності до групи.
4. Потреби в повазі: Потреба в отриманні визнання, поваги та признання своєї унікальності та важливості.

5. Потреба в самовиявленні (самореалізації): Це найвищий рівень потреб, що включає прагнення до особистісного розвитку, саморозкриття та досягнення свого потенціалу.

Ці рівні потреб формують ієрархію, де більш високі рівні стають активними лише після задоволення нижчих рівнів. Використання піраміди Маслоу у моделі мотивації допомагає організаціям краще зрозуміти, які потреби мають бути задоволені для стимулювання продуктивності та задоволеності працівників.

Мотиваційні моделі, засновані на теорії процесуальних очікувань Врума [4], висвітлюють важливі аспекти взаємозв'язку між трудовими затратами та результатами, результатами праці та винагородою, а також ступенем відносної задоволеності отриманою винагородою:

1. Щодо взаємозв'язку між трудовими витратами та результатами: Теорія Врума вказує на те, що мотивація працівника залежить від віри в те, що його зусилля приведуть до бажаного результату. Якщо працівник вірить у цей прямий зв'язок і відчуває, що його зусилля будуть ефективними, його мотивація буде високою.

2. Щодо кореляції між результатами роботи та винагородою: Згідно з теорією очікування, працівники мотивовані, коли очікують, що досягнення певних результатів призведе до винагороди або позитивного визнання. Це може бути фінансова винагорода, просування по службі або інші види винагород, які є значущими для працівника.

3. Ступінь відносної задоволеності отриманою винагородою: Теорія Врума також вказує на те, що мотивація залежить від ступеня відповідності між очікуваною та отриманою винагородою. Якщо працівник відчуває, що його винагорода відповідає його зусиллям і результатам роботи, він буде більш задоволений і мотивований.

Ці аспекти теорії Врума дають уявлення про те, як працівники оцінюють свої зусилля та результати роботи і як це впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Мотиваційні моделі, засновані на процесуальній теорії правосуддя Адамса, враховують наступні аспекти:

- Суб'єктивне визначення співвідношення винагороди та трудових витрат: Процесуальна теорія справедливості Адамса вказує на те, що працівники оцінюють справедливість винагороди у порівнянні з витратами праці. Це визначається суб'єктивно кожним працівником на основі власних переконань та очікувань.

- Порівняння особистої винагороди зі стимулами інших працівників: Згідно з теорією справедливості Адамса, працівники порівнюють свою винагороду з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Якщо вони вважають, що це порівняння несправедливе, це може призвести до незадоволення і зниження мотивації.

- Зменшити соціальну напругу, дотримуючись принципу справедливості: Принцип справедливості допомагає знизити соціальну напругу в організації. Якщо працівники відчують, що їхні робочі зусилля будуть визнані та винагороджені відповідно до їхнього внеску, це підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Коли йдеться про вдосконалення робочих процесів і підвищення мотивації працівників, дуже важливо оцінити відповідність мотиваційних моделей і методологій реструктуризації роботи. Різноманітні методи організаційної реструктуризації можуть бути успішно пов'язані з потребами, мотивацією та цілями професійного розвитку працівників.

Існує три альтернативи реструктуризації робочих місць:

1. Чергування робочих місць: працівники чергують роботу через регулярні проміжки часу, щоб зменшити повторюваність і втому від високоточної та детальної роботи.

2. Розширення: працівники отримують різноманітні взаємопов'язані завдання на одному професійному рівні, щоб зменшити монотонність.

3. Збагачення роботи: завдання вимагають більшої кваліфікації, відповідальності за прийняття рішень і свободи [9].

## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В ТОВ "РУШ"

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «РУШ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ» було засноване у 2002 році Русланом Шостаком та Вадимом Тугаєм відповідно до чинного законодавства України. Товариство проводить основну діяльність на території України під торговою маркою «Мережа магазинів «EVA» (надалі ТОВ «РУШ» в тексті може бути під назвою EVA) [27].

EVA - це провідна українська мережа магазинів краси та здоров'я, яка спеціалізується на широкому асортименті косметики, парфумерії, аксесуарів, товарів для догляду за немовлятами та товарів для дому від відомих світових та вітчизняних брендів (загалом близько 30 000 найменувань товарів). Понад 8 мільйонів людей користуються програмою лояльності EVA MOSAIC.

Через два роки з моменту створення компанії, Тугай ухвалив рішення про незалежний розвиток і управління мережею PROSTOR, яка в подальшому стала головним конкурентом компанії EVA. Згідно із заявою Шостака, Тугай покинув проєкт в порядній мірі.

У 2009 році компанія EVA зіткнулася з істотною заборгованістю, включно з кредитами перед шістьма банками в розмірі 78,6 мільйона гривень, а також зобов'язаннями перед облігаційними утримувачами в сумі 38 мільйонів гривень. Коефіцієнт боргового навантаження, вимірюваний як відношення боргу до прибутку до сплати відсотків, сягав п'яти. Ініціативу про банкрутство компанії висунув Шостак, і 2010 року компанія справді не змогла виконати зобов'язання за облігаціями, внаслідок чого було оголошено про дефолт. Позики, які компанія залучила до кризи 2008 року, були спрямовані на фінансування процесу експансії.



Компанія EVA в період до листопада 2012 року демонструвала річне зростання в розмірі 50%. Введення нових торгових точок окупалося протягом трьох років, при цьому націнки на товари досягали позначки в 30-50%, що давало змогу дрогеріям реалізовувати побутову хімію та супутні товари за вищими цінами порівняно з супермаркетами. У зазначений період відношення боргу до прибутку до сплати відсотків (EBITDA) зменшилося практично вдвічі. Цей факт обумовлений не тільки реструктуризацією заборгованості, а й поліпшенням фінансових показників компанії. Наприклад, за три квартали 2012 року спостерігалось зростання обсягу продажів на один квадратний метр на 29% [39].

Для компанії криза стала приводом для перегляду стратегії. Мережа прийняла рішення організувати більш ефективне управління і знизити витрати. Основну увагу було приділено асортименту товарів. Зазначається, що деякі товари, такі як посуд і постільна білизна, мали низьку популярність порівняно з іншими товарами, наприклад, пральним порошком. Стало очевидно, що пропонувати широкий асортимент у цих категоріях неефективно. Товари, які повільно продавалися, перетворювалися на заморожені інвестиції, що стало недоцільним у період кризи. Компанія регулярно проводила оптимізацію асортименту, позбуваючись неефективних позицій.

У конкурентній боротьбі за залучення покупців "перша ціна" відіграє значну роль, і одним із ключових інструментів для ритейлера є власні торгові марки, або private label. Зазвичай вартість таких продуктів значно нижча, порівняно з брендовими продуктами, за рахунок відсутності витрат на рекламу і націнок від посередників. Крім того, маючи відомості про попит, ритейлер може оперативно реагувати і швидко замовляти найбільш затребувані товари. Продукція власного бренду дозволяє ритейлерам не лише залучати покупців нижчими цінами, а й отримувати більший дохід.

Використання private label стало стимулом для активного розвитку компанії EVA. Згідно з інформацією щодо цієї стратегії, "великі виробники готові запропонувати вигідні умови на продукцію лише за тієї умови, якщо ритейлер здійснить масштабне замовлення". Великі обсяги замовлень дають змогу отримувати суттєві знижки, що становлять 30-40% від вартості партії товару.

В середині 2010-х років відбувся значний стрибок у розвитку компанії. Тільки у 2015 році EVA збільшила загальну торгову площу на 52%. На відміну від цього, Watsons збільшив площу своїх магазинів лише на 6%. З метою прискорення обороту товарів EVA почала експортувати власні торгові марки в Білорусь, Грузію, Армению та Литву.

Наразі корпорація налічує більше 1 000 власних торгових точок на території України, а крім того, має свій власний інтернет-магазин EVA.UA. У компанії працює близько 13 тисяч працівників. EVA підтримує найвищий рівень обслуговування клієнтів та корпоративної культури, про що свідчить її сервісна модель: "EVA - найкраща подруга, яка дарує вам щастя бути собою".

У 2023 році компанія відкрила 59 нових торгових точок, переважно в стилі "Жіноча енергія", який був представлений наприкінці 2022 року. На кінець року мережа налічувала 1061 магазин, із яких 50 працювали в стилі "Жіноча енергія". Також у вересні був запроваджений "Центр здоров'я шкіри" з асортиментом дерматокосметики провідних світових брендів у форматі shop-in-shop. До кінця року такі точки працювали у Дніпрі та Києві. У грудні був проведений тестовий запуск магазину формату EVA Beauty в київському ТЦ Respublika Park. На наступний рік компанія планує відкрити близько 60 нових магазинів, інвестиції в цей напрямок становитимуть приблизно 200 млн гривень [24].

Також у планах компанії є розширення та автоматизація систем зберігання товарів. За висловами представника компанії, планується впровадження систем

AGV (Automated Guided Vehicle) та AS/RS (Automated Storage and Retrieval Systems) [8].

AGV – це система, яка включає в себе роботів, що можуть автоматично переміщати стелажі. Ці роботи будуть рухатися до людини, а не навпаки. Компанія Eva планує придбати 20 таких роботів.

У свою чергу, AS/RS передбачає придбання системи Mini-load, яка складається з кранів, що автоматично збирають необхідні для виконання замовлень ящики з продукцією і передають їх до зони обробки замовлень.

## 2.2. Аналіз стану управління персоналом ТОВ «РУШ»

Організаційна структура магазинів «EVA» складається з різних рівнів та посад, що відображають ієрархічну структуру управління та функціональні обов'язки різних категорій працівників. Нижче розглянемо склад та функції кожного рівня організаційної структури (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

### Організаційна структура магазинів «EVA»

Посада	Обов'язки
Супервайзер (Спеціаліст з контролю за роботою магазинів)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Контролює роботу певної кількості магазинів у місті чи районі.</li><li>– Забезпечує дотримання стандартів обслуговування та виконання планів продажів.</li><li>– Проводить навчання та тренінги для персоналу магазинів.</li></ul>
Робітник служби безпеки (РСБ)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Відповідає за забезпечення безпеки магазину, виявлення та запобігання крадіжкам.</li><li>– Здійснює контроль за дотриманням правил внутрішнього порядку та безпеки працівниками та відвідувачами магазину.</li></ul>

Продовження табл. 2.1

Керуючий магазину	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керує усіма аспектами роботи магазину, включаючи управління персоналом, запасами, продажами та обслуговуванням клієнтів.</li> <li>- Планує стратегічні та операційні дії для досягнення цілей магазину.</li> <li>- Відповідає за вирішення проблем та конфліктів у магазині.</li> </ul>
Адміністратор торгового залу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відповідає за організацію та ефективну роботу торгового залу.</li> <li>- Контролює стан запасів, вітрини та оформлення зони продажу.</li> <li>- Веде облік та звітність щодо продажів та запасів.</li> </ul>
Продавець-консультант	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надає консультації клієнтам щодо продуктів та послуг компанії.</li> <li>- Відповідає за активний продаж та досягнення планованих обсягів продажів.</li> <li>- Забезпечує належний рівень обслуговування та створює позитивний досвід покупців.</li> </ul>
Приймальник товару	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відповідає за приймання та обробку товарів, що надходять до магазину.</li> <li>- Контролює якість та кількість товарів, що надійшли.</li> <li>- Забезпечує ведення обліку та складання звітів щодо прийняття товарів.</li> </ul>
Прибиральниця	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відповідає за підтримання чистоти та порядку у торговому залі та інших приміщеннях магазину.</li> </ul>

Джерело: створено автором

Організаційна структура магазинів ТОВ "РУШ" чітко розподіляє ролі та обов'язки між персоналом, що сприяє ефективному управлінню та функціонуванню. Системний та професійний підхід до набору персоналу гарантує відбір кваліфікованих та мотивованих співробітників.

Після прийняття на роботу кожен працівник проходить обов'язкове навчання та адаптацію, що сприяє швидкому впровадженню в робочий процес та забезпечує високий рівень професійної компетентності. Система тестування та підвищення кваліфікації є важливою складовою процесу розвитку персоналу.

Працівники, які проявляють високий рівень ефективності та демонструють бажання до саморозвитку, можуть мати можливість зайняти посади з більшою

відповідальністю та вищим рівнем компенсації. Компанія "РУШ" керується ключовими принципами, що сприяють створенню продуктивної та ефективної робочої атмосфери. Основні засади, які відбиваються в її діяльності, включають у себе:

1. Командну роботу: співробітники компанії об'єднуються в команду професіоналів, які спільно працюють над досягненням цілей та місії компанії.
2. Професіоналізм: професіоналізм персоналу визначається високою якістю виконання завдань та постійним розвитком.
3. Ефективність: компанія прагне досягати високих результатів за оптимальних витрат.
4. Динаміку: продуктивність підтримується активним розвитком, прийняттям змін та ініціативністю співробітників.
5. Клієнтоорієнтованість: компанія постійно вдосконалює свої послуги та враховує інтереси клієнтів у всіх аспектах своєї діяльності.
6. Відповідальність: кожен співробітник несе відповідальність за виконання своїх обов'язків та досягнення поставлених завдань.

На основі даних (табл. 2.2) проведемо аналіз рівня та динаміки продуктивності праці у компанії за 2022 та 2023 роки:

*Таблиця 2.2*

### **Аналіз рівня та динаміки продуктивності праці**

Показники		2022	2023	Відхилення	Темп зростання
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	12594542	13445408	850866	106,76%
2	Середньоспискова чисельність персоналу основної діяльності, осіб	9756	10420	664	106,81%
3	Середньоспискова чисельність робітників, осіб	5412	5429	17	100,31%
4	Загальна кількість днів, відпрацьованих усіма робітниками, люд.-дні.	1288056	1145519	-142537	88,93%

5	Загальна кількість годин, відпрацьованих усіма робітниками, люд.-годин.	10304448	9164152	-1140296	88,93%
6	Середнє число днів відпрацьованих одним робітником, дні ( ряд. 4 : ряд. 3)	238	211	-27	88,66%

*Продовження табл. 2.2*

7	Середня тривалість робочого дня, години (ряд. 5 : ряд. 4)	8	8	0	100,00%
8	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.(ряд. 1 : ряд. 2)	1290,95	1290,35	-0,61	99,95%
9	Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.(ряд. 1 : ряд. 3)	2327,15	2476,59	149,44	106,42%
10	Середньоденний виробіток одного робітника, тис. грн.(ряд. 1 : ряд. 4)	9,78	11,74	1,96	120,04%
11	Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн.(ряд. 1 : ряд. 5)	1,22	1,47	0,24	120,04%

Джерело: складено автором на основі [36]

У 2023 році обсяг реалізованої продукції зріс на 850 866 тис. грн або 6,76% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про позитивну динаміку виробництва та реалізації товарів компанією. Також середньоспискова чисельність персоналу збільшилася на 664 особи або 6,81%, що може вказувати на необхідність додаткового персоналу для забезпечення зростання виробництва та обслуговування більшого обсягу продукції. Загальна кількість днів та годин, відпрацьованих робітниками, зменшилася на 11,07%, що може бути пов'язано з рядом факторів, таких як зменшення виробничих потужностей або зміни в організації робочого процесу. Середньорічний виробіток одного працівника залишився практично на тому ж рівні, зі зменшенням на 0,61 тис. грн у 2023 році. Однак середньорічний виробіток одного робітника збільшився на 149,44 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці серед робітників. Середньоденний та середньогодинний виробіток одного робітника також збільшився у 2023 році, що

може вказувати на підвищення ефективності роботи та продуктивності праці протягом року.

Отже, компанія виявляє позитивну динаміку у виробництві та продажу продукції, але одночасно відчуває необхідність у додатковому персоналі для забезпечення зростання обсягів виробництва. Також слід звернути увагу на зменшення загальної кількості робочих днів та годин, що може потребувати аналізу причин і впливу на загальну продуктивність праці.

### **2.3. Аналіз результатів опитування працівників ТОВ «РУШ»**

Включення аналізу рівня та динаміки продуктивності праці звітності є важливим кроком у розумінні ефективності бізнесу. Проте, зважаючи на складність факторів, що впливають на робочий процес, такий підхід може бути обмеженим. Тому для більш глибокого розуміння ситуації та виявлення причинних зв'язків було проведено опитування працівників різних посад магазинів EVA м. Кропивницького за допомогою Google Form. Найбільш поширені позиції серед опитаних - продавець-консультант (43,1%) та адміністратор торгового залу (32,3%). Більшість працівників (58,4%) працюють у компанії менше 3 років. Аналіз відповідей допоможе визначити проблемні аспекти та розробити стратегію підвищення ефективності праці у компанії.

У результаті дослідження даних опитування працівників компанії ТОВ «РУШ» можна виявити кілька ключових висновків. Перш за все, щодо рекомендації EVA як хорошого роботодавця, майже 61,5% працівників виявили згоду або повну згоду з цим твердженням. Це свідчить про те, що значна частина персоналу вважає компанію привабливою для праці та може рекомендувати її іншим кандидатам.

Понад половина працівників (близько 55,4% - 61,5%) виявили згоду або повну згоду з тим, що розуміють цілі компанії. Це говорить про те, що більшість

персоналу є орієнтованою на результат і розуміє важливість своєї ролі у досягненні цих цілей.

Більшість працівників (понад 53,8%) виявили згоду або повну згоду з тим, що їхні керівники добре спілкуються з ними. Це важливо для підтримки доброго робочого клімату та взаєморозуміння в команді.

Проте, щодо розуміння, як персонал допомагає EVA досягти своїх цілей, близько 20% опитуваних відповіли, що їм важко відповісти на дане питання. Це може вказувати на нестабільність в розумінні своєї ролі та внеску у загальний успіх компанії.

Загалом, хоча більшість працівників виявили позитивне ставлення до компанії та її керівництва, є певна неоднозначність щодо розуміння цілей компанії та їхнього внеску у їх досягнення. Це може підтверджувати необхідність більш чіткої комунікації та розуміння між керівництвом та персоналом для досягнення більшої спільної ефективності (див. додаток А, Б).

За результатами опитування було виявлено три основних фактори, що суттєво впливають на задоволеність персоналу своєю роботою. Спілкування з колегами виявилось ключовим елементом, що впливає на ставлення працівників до своєї діяльності(73,8%), що висловлює важливість позитивних міжособистісних відносин у команді та підтримки соціального спілкування в робочому середовищі.

Другим важливим фактором є можливість отримати підвищення, що отримало 70,8% підтримки серед опитаних. Це підкреслює важливість матеріального стимулювання та кар'єрного росту для мотивації працівників. Такі можливості впливають на їхню відданість компанії та бажання розвиватися в рамках організації. Третім важливим аспектом є отримання необхідного навчання(69,2%), що свідчить про важливість інвестицій у розвиток працівників та підтримку їхньої професійної компетентності для успішної діяльності компанії (див. додаток Г).



Стосовно взаємодії з керівництвом, більшість працівників (49,2%) згодні з твердженням, що їхній керівник мотивує їх бути максимально продуктивними. Це говорить про те, що стимулююча роль керівника в цьому аспекті оцінюється позитивно і може впливати на робочий ентузіазм та результативність працівників. Крім того, більшість працівників (63,1%) також вважають, що їм легко спілкуватися з керівником, що вказує на відкритість та доступність комунікаційного середовища в компанії.

Проте, деякі аспекти взаємодії з керівництвом потребують уваги. Наприклад, лише 10,8% працівників абсолютно згодні з тим, що їхню роботу не контролюють занадто сильно, що може вказувати на необхідність збалансованого підходу до нагляду та самостійності в роботі. Крім того, лише 13,8% вважають, що керівник поважає їхню думку, що може казати про потребу в покращенні комунікативних практик та залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень (див. додаток Б)

Значна частина персоналу (76,9%) погоджується, що їхні очікування від керівництва є обґрунтованими та реалістичними (див. додаток А).

Більшість працівників (75,4% - 82,3%) виявилися згодними або абсолютно згодними з тим, що їх робота є важливою, стресовою, та складною. Це свідчить про те, що багато працівників відчувають відповідальність та напруженість у своїй роботі, а також стикаються з складними завданнями. Однак, значна частина працівників також вважає, що завдяки дорученим завданням вони професійно зростають та навчаються (78,4% - 83,0%), що свідчить про їхню готовність до розвитку та підвищення кваліфікації (див. додаток В)

Щодо зарплатні, значна кількість працівників (30,8%) виявилися незадоволеними, тоді як лише невелика частка (9,2%) були надзвичайно задоволеними. Це може вказувати на нестабільність чи недостатність рівня оплати

праці у деяких випадках, що може впливати на загальну мотивацію та задоволеність працівників.

У той час як переваги/привілеї та страхування викликали переважно позитивну реакцію. Інші аспекти, такі як відпустка, професійна кар'єра та можливості подальшого професійного розвитку, які отримали більш високі рівні задоволеності. Так, наприклад, більшість працівників (46,2% - 50,8%) виявилися задоволеними або надзвичайно задоволеними своєю кар'єрою у компанії до теперішнього часу та можливостями подальшого професійного розвитку. Це говорить про те, що у компанії існують можливості для кар'єрного зростання та самореалізації для більшості працівників.

Проте, значна кількість працівників не впевнена у своїй думці щодо переваг/привілеїв та страхування, що може свідчити про необхідність удосконалення комунікації та інформування щодо доступних переваг та програм страхування в компанії (див. додаток Е).

Близько половини працівників (41,5%) відповіли, що не розглядатимуть вакансії інших компаній протягом наступних 6 місяців (див. додаток Є).

Опитування працівників магазинів EVA м. Кропивницького дозволило виявити позитивне ставлення до компанії та її керівництва, але також розкрило певні аспекти, які потребують уваги. Це включає нестабільність у розумінні ролі працівників у досягненні цілей компанії та потребу в покращенні комунікативних практик. Отже, результати опитування вказують на необхідність подальших заходів для забезпечення спільної ефективності та задоволеності працівників.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РУШ»

На основі результатів аналізу даних можна розробити стратегію підвищення ефективності праці робітників компанії EVA, з фокусом на декілька ключових напрямків.

Правильний підбір керуючого магазину. Аналіз даних вказує на те, що основним чинником задоволеності працівників є атмосфера в колективі. Висока оцінка спілкування з колегами та позитивний вплив робочого оточення на загальний настрій підтверджують важливість формування сприятливого комунікаційного середовища. Отже, надзвичайно важливо, щоб керівник магазину був здатний створювати та підтримувати позитивні взаємини в колективі. Детальний підбір керівника, який володіє лідерськими якостями та має досвід у розвитку командної роботи, може виявитися вирішальним чинником для успішного формування такого комунікаційного середовища. Такий підхід дозволить збільшити задоволеність персоналу роботою, підвищити мотивацію та сприяти покращенню загальної ефективності праці.

Гнучкий графік роботи. Даний фактор може суттєво вплинути на ефективність колективу магазину з декількох причин. По-перше, він дає працівникам більше можливостей для балансу між роботою та особистим життям, що збільшує їхню мотивацію та загальну задоволеність роботою. Процент звільнень через недоліки у графіку зменшиться, оскільки персонал відчує більшу гнучкість та можливість адаптувати розклад до своїх потреб.

Більше того, гнучкий графік може полегшити планування робочих годин відповідно до піків попиту та потреб магазину. Це дозволить максимально використовувати робочу силу в часи найбільшої активності, забезпечуючи оптимальне обслуговування клієнтів.

Щоб створити правильний гнучкий графік, потрібно врахувати індивідуальні потреби працівників, можливості магазину та вимоги до обслуговування клієнтів. Важливо забезпечити належний баланс між гнучкістю та стабільністю графіка, а також забезпечити достатню кількість працівників на кожен зміні для забезпечення ефективного функціонування магазину. На додаток, потрібно встановити механізми моніторингу та звітування щодо впливу гнучкого графіка на ефективність роботи колективу та рівень обслуговування клієнтів, щоб вчасно вносити коригування та покращувати його.

Оптимізація робочих процесів та удосконалення внутрішньої комунікації в компанії EVA також є критичними елементами для підвищення ефективності працівників. Злагоджена співпраця та чітке розуміння завдань та відповідальностей дозволяють персоналу працювати більш продуктивно та результативно. Оптимізація робочих процесів може включати в себе автоматизацію певних завдань, оптимізацію робочих потоків та раціоналізацію робочого часу.

Коли працівники чітко розуміють свої ролі та цілі компанії, вони більш залучені до процесу роботи та більш ефективно працюють над їх виконанням. Краща внутрішня комунікація також сприяє уникненню недорозумінь та конфліктів у колективі.

Взаємодія між співробітниками та керівництвом компанії належним чином підтримується через оптимізовані робочі процеси та покращену внутрішню комунікацію. Це не лише підвищує ефективність роботи персоналу, а й сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Підвищення мотивації працівників. Своєчасне підвищення заробітної плати працівників є критично важливим для підтримки їхнього фінансового благополуччя та мотивації. Аналіз інфляції, курсу валют, а також порівняння зарплат з

середньоринковим рівнем допомагає зрозуміти, наскільки необхідно збільшити оплату праці, щоб забезпечити адекватні умови працівникам.

Основна заробітна плата продавця-консультанта складає 11 000 грн за 176 робочих годин (на момент 1.10.2023), що в середньому дорівнює 62,5 грн/год. В загальному, кожен продавець працює по 200 робочих годин в місяць, що становить 12 500 грн. У разі досягнення магазином плану продаж, кожен працівник отримує премію в розмірі 15%, що забезпечує зарплату в розмірі 14 375 грн.

Проте, важливо врахувати, що розрахунки з премією мають умовний характер, оскільки магазин не завжди досягає плану продаж. У реальних обставинах працівник отримує лише основну зарплату.

Розрахунок вартості проживання включає оренду житла, комунальні послуги, вартість проїзду та інші витрати, такі як продукти харчування. Мінімальна оренда житла становить 5 000 грн, комунальні послуги - до 1200 грн, вартість проїзду на громадському транспорті - до 600 грн, а мінімальна вартість продуктового кошика - 4 000 грн.

Важливо зрозуміти, що заробітна плата повинна відповідати витратам на проживання та іншим потребам працівника. У даному випадку, зарплата в розмірі 12 500 грн може бути недостатньою для забезпечення повноцінного життя, враховуючи всі витрати.

З цього випливає необхідність ретельного перегляду рівня заробітної плати та забезпечення, щоб вона відповідала вартості життя у місті. Також важливо розглянути надання додаткових бонусів та стимулів для працівників, що відзначаються високою продуктивністю та відданістю роботі.

Створення привілеїв для персоналу, таких як додаткові нарахування бонусів на бонусну карту, організація постійних конкурсів з подарунками та розіграшами, сприяє підвищенню мотивації та покращенню робочого клімату. Це не лише стимулює ефективність працівників, але й сприяє збереженню талановитих кадрів

у компанії. Такі заходи роблять робоче середовище більш привабливим та сприятливим для розвитку успішної кар'єри.

Надання безпеки працівникам, особливо під час військового стану в Україні, є надзвичайно важливим фактором та відповідає головному пріоритету - захисту життя та здоров'я людей. Працівники магазинів EVA, які працюють під час повітряної тривоги, стикаються з прямою небезпекою під час обстрілу.

Надання безпеки включає в себе розробку та впровадження ефективних систем захисту, навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях, планування та проведення евакуаційних вправ та тренувань, а також забезпечення необхідними засобами індивідуального захисту. Крім того, важливо мати зв'язок з місцевими правоохоронними органами та службами безпеки для отримання оперативної інформації та підтримки у разі необхідності.

Акцент на правильному розподілі завдань серед підлеглих є надзвичайно важливим для успішного функціонування команди та досягнення поставлених цілей. Чітко визначені обов'язки та ролі в команді сприяють ефективнішому виконанню завдань і знижують ризик конфліктів.

Належний поділ задач дає змогу кожному працівнику зосередитися на своїй конкретній сфері відповідальності, використовуючи свої унікальні навички та компетенції. Це сприяє оптимізації робочого процесу, збільшенню продуктивності та підвищенню якості виконаної роботи.

В майбутньому впровадження цієї стратегії в компанії EVA має потенціал позитивно позначитися на її продуктивності, продажах та доходах. Правильний підбір керуючого магазину, з фокусом на формування сприятливого комунікаційного середовища та розвиток командної роботи, може значно підвищити задоволеність персоналу, мотивацію та загальну ефективність праці. Збільшення мотивації працівників через адекватну заробітну плату та додаткові стимули також може позитивно вплинути на продуктивність.

Гнучкий графік роботи дозволить працівникам краще збалансувати роботу та особисте життя, що підвищить їхню мотивацію та загальну задоволеність роботою. Оптимізація робочих процесів та покращення внутрішньої комунікації сприятимуть більш ефективній співпраці та розумінню завдань, що, в свою чергу, позитивно вплине на якість виконуваної роботи та швидкість досягнення результатів.

Загалом, впровадження цієї стратегії має потенціал підвищити продуктивність компанії, покращити її репутацію серед клієнтів, збільшити продажі та доходи, що сприятиме стабільному розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

## ВИСНОВОК

Успішна діяльність будь-якого бізнесу в значній мірі залежить від ефективного управління людськими ресурсами. Ставлення до працівників як до стратегічного ресурсу вимагає від керівництва уваги до їхніх потреб, мотивації та розвитку. Розуміння та реалізація цих аспектів дозволить компанії підвищити ефективність роботи, стати більш конкурентоспроможною та адаптивною до змін на ринку, забезпечивши міцний фундамент для подальшого розвитку та успіху.

Одним із ключових аспектів ефективного управління кадровим потенціалом є систематична оцінка персоналу. Цей процес надає важливу інформацію про потреби організації, характеристики та потенціал працівників, а також дозволяє створити сприятливе середовище для професійного зростання та розвитку. Використання різноманітних методів оцінки, таких як асесмент-центр, метод 360°, експрес-опитування, анкетування, KPI, OKR та ROI, дозволяє компаніям отримувати повніше та об'єктивне уявлення про персонал, його продуктивність та потенціал розвитку. Впровадження системи оцінки персоналу в управлінські практики є важливим кроком для підвищення ефективності організації та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Мотивація персоналу є невід'ємною складовою успішного управління людськими ресурсами сучасного підприємства. Підходи до мотивації робочої сили розвиваються, змінюються та адаптуються відповідно до змін у вимогах та умовах ринку праці. Важливо розуміти, що мотивація не обмежується просто винагородою чи фінансовим стимулом, але полягає в розумінні потреб та очікувань працівників на всіх рівнях. Застосування сучасних теорій мотивації, таких як піраміда потреб Маслоу та теорія процесуальних очікувань Врума та Адамса, може допомогти підвищити ефективність роботи та задоволеність персоналу, що в свою чергу сприятиме загальному успіху організації.



Вибір ТОВ "РУШ" для аналізу ефективності управління персоналом виявився обґрунтованим, оскільки компанія володіє значним досвідом у сфері роздрібної торгівлі та має успішний приклад стратегічного управління під час кризових ситуацій. Незважаючи на складнощі, з якими зіткнулася компанія у минулому, вона змогла зберегти свою позицію на ринку та навіть досягти значного зростання. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Організаційна структура магазинів ТОВ "РУШ" демонструє впорядковане розподілення обов'язків та функцій між персоналом, сприяючи ефективному управлінню та функціонуванню компанії. Чіткий розподіл ролей та обов'язків підтримується системним та професійним підходом до набору персоналу, що гарантує працевлаштування кваліфікованих та мотивованих співробітників. Крім того, компанія активно вдосконалює процеси навчання та адаптації працівників, сприяючи їхньому швидкому впровадженню в робочий процес та підвищенню професійної компетентності. Використання ключових принципів управління, таких як командна робота, професіоналізм, ефективність, динаміка, клієнтоорієнтованість та відповідальність, сприяє створенню продуктивної та ефективної робочої атмосфери. Аналіз динаміки продуктивності праці свідчить про позитивні тенденції у зростанні обсягів виробництва та продажу продукції, але водночас вказує на потребу у додатковому персоналі для забезпечення високих стандартів якості та обслуговування.

Аналіз рівня та динаміки продуктивності праці важливий для розуміння ефективності бізнесу, але може бути обмеженим через складність факторів, що впливають на робочий процес. Тому було проведено опитування працівників магазинів EVA м. Кропивницького, що дозволило зрозуміти, що більшість працівників виявилися задоволеними своєю роботою та готові рекомендувати компанію як хорошого роботодавця. Основними факторами, що впливають на задоволеність роботою, є спілкування з колегами, можливість отримати підвищення

та отримання необхідного навчання. Проте, деякі аспекти, такі як зарплата, можливості професійного розвитку та страхування, потребують уваги та покращень. Враховуючи отримані результати, рекомендовано розглянути такі стратегії, як правильний підбір керуючого магазину, введення гнучкого графіку роботи та підвищення мотивації працівників через збільшення заробітної плати та надання привілеій. Надання безпеки працівникам також відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Forsyth P. How to Motivate People. London: Kogan Page, 2012. 160 p
2. Hackman, J. R., Oldham G. R. Development of the job diagnostic survey / J. R. Hackman, G. R. Oldham // Journal of Applied psychology. – 1975. – 60 (2). – P. 159–167.
3. Pinder, C. C. Work motivation in organizational behavior / C. C. Pinder. – New York: Psychology Press, 2014. – 600 p.
4. Vroom V.H., Deci E.L. An overview of work motivation // Reading in industrial and organization al psychology. N.Y., 1972.
5. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини / ред.: Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В.: Навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 328с.
6. Альохіна О. Є. Стимулювання розвитку працівників організації. Управління персоналом. 2002. № 1. С. 50–52.
7. Байда В. Ольга Шевченко, EVA: Кожен третій придбаний в мережі товар – це власна торгова марка. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/personalii/olga-shevchenko-eva-8/> (дата звернення: 02.04.2024).
8. Бесп'ятов Т. Мережа магазинів Eva планує інвестувати в 2024 році в роботизацію та розширення складів понад 1 мільярд гривень – *Delo.ua. Останні новини України та світу онлайн - Головний діловий портал Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/retail/mereza-magaziniv-eva-planuje-investuvati-v-2024-roci-v-robotizaciyu-ta-rozsirennya-skladiv-ponad-1-milyard-griven-427775/> (дата звернення: 02.04.2024).
9. Блінов А.О. Мотивація персоналу корпоративних структур // Маркетинг, №1, 2001, С. 88–101.

10. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / ред.: І. А. Бутенко, А. В. Курносова. // Економічні інновації. – 2015. – №60. – С. 66–74.
11. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч.посібник / ред.: Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 304с.
12. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / ред.: Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – № 1(47). – С. 30–35.
13. Дзямулич М. І. Кваліфікована робоча сила, як рушійний фактор економічного розвитку / ред.: М. І. Дзямулич // Науковий вісник: сучасна економічна теорія та проблеми її застосування : Збірник науково-технічних праць (за матеріалами всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасна економічна теорія та проблеми її застосування»). – Львів: УкрДЛТУ, 2002, – Вип. 12.6. – с. 228 – 232.
14. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / ред.: Г.Т. Завіновська. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
15. Карамушка Л. М., Худякова Н. Ю. Мотивація підприємницької діяльності: монографія. Київ – Львів: Сполом, 2011. 208 с.
16. Карнаушенко А.С., Петренко В.С., Боровік Л.В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку європейського ринку страхування. *Таврійський науковий вісник*. Вип. 14. 2022. С.85–94. doi:10.32782/2708-0366/2022.
17. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / ред.: А.М. Колот. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
18. Крушельницька О.В. Управління персоналом / ред.: О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: Кондор, 2014. – 296 с.

19. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / ред.: О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
20. Малафеев А. С. Соціально-економічні основи мотивації підприємницької діяльності малих підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Дніпропетровськ, 2003. 25 с.
21. Мельникова К.В., Петренко В.С., Белугіна Т.І. Діагностика фінансового стану на прикладі ПП 'Віннер Форд Рівне' в умовах зростаючої невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, вип. 12. 2024, doi:10.54929/2786-5738-2024-12-04-07.
22. Михайлова Л.І. Управління персоналом / ред.: Л. І. Михайлова. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 248 с.
23. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Сучасні тенденції розвитку маркетингу на підприємстві. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 21 березня 2024р. Харків: НФаУ, 2024. С. 384–385.
24. Мохненко А.С. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможного розвитку підприємств регіону: звіт про науково-дослідну роботу / За наук. ред. А.С. Мохненко. Херсон, 2023. 229 с.
25. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / ред.: В.Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
26. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / ред.: М. М. Новікова, Л. О. Мажник. Харків : ХНАМГ, 2016. 215 с.
27. Осипов В.І. Економіка підприємства: підручник / ред.: Осипов В. І.. – Київ: Одеса: Маяк, 2005. – 724 с.

28. Осіік Д. Ганна Гришина, EVA: Жіноча енергія в новій концепції магазинів EVA. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/personalii/ganna-grishina-eva/> (дата звернення: 02.04.2024).
29. Осіік Д. Навчилися жити у війні: в EVA підбили підсумки розвитку мережі у 2023 році. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/eva-u-2023-roci/> (дата звернення: 02.04.2024).
30. Петренко В.С., Карнаушенко А. С., Мельникова К. В. Соціальні стандарти ЄС та їх вплив на українську економіку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, вип. 10, Грудень 2023, doi:10.54929/2786-5738-2023-10-02-03.
31. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / ред.: Покропивний Сергій Федорович. – Київ: КНЕУ, 2001. – 528 с.
32. Про компанію. *EVA.UA*. URL: <https://eva.ua/ua/o-kompanii/> (дата звернення: 02.04.2024).
33. Продіус О.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / ред.: О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2020. – № 4 (50). – С. 57-65.
34. Рудьєв В.А. Управління персоналом / ред.: В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ: КОНДОР, 2017. – 324 с.
35. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / ред.: В.А. Савченко. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
36. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання: монографія. Кіровоград: КОД, 2009. 200 с

37. Сербіновський Б.Ю. Управління персоналом / ред.: Б. Ю. Сербіновський. – Москва: Дашков і КО, 2007. – 464 с.
38. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / ред.: М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.
39. Турченко М.О. Планування діяльності підприємства: підручник / ред.: Турченко М. О. - Київ: Професіонал, 2004. - 320 с.
40. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
41. Фінансова інформація. *EVA.UA*. URL: <https://eva.ua/ua/finansovaya-informatsiya/> (дата звернення: 02.04.2024).
42. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств / ред.: А. В. Череп, І. М. Дашко. // Агросвіт. – 2012. – №15. – С. 48–50..
43. Шапіро С.А. Управління людськими ресурсами / ред.: С. А. Шапіро. – Москва: Гросс Медіа, 2016. – 304 с.
44. Штука Н. Страшная сила. Как благодаря Руслану Шостаку, его сети EVA и его конкурентам украинки стали еще красивее – *Forbes.ua*. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/ru/company/eva-16022021-1024> (дата звернення: 02.04.2024).
45. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 / ред.: Янковська Л. А. – Львів, 2008. – 20 с.
46. Ihnatenko, M., Marmul, L., Petrenko, V., Karnaushenko, A. and Levaieva L. (2020), Innovative tools in the methodology and teaching of the basic principles of

enterprise management. *International Journal of Management*, vol. 11, is. 06, pp. 847–854. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.073>.

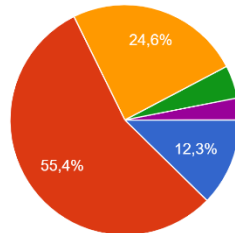


## ДОДАТОК А

### Аналіз задоволеності та очікувань у компанії ТОВ «РУШ»

Наскільки ви задоволені своєю роботою в EVA?

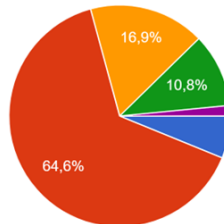
65 ответов



- Надзвичайно задоволений (-а)
- Задоволений (-а)
- Важко відповісти
- Незадоволений (-а)
- Надзвичайно незадоволений (-а)

Наскільки ви задоволені магазином, у якому працюєте?

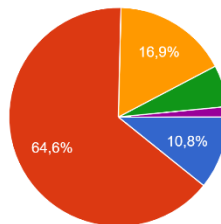
65 ответов



- Надзвичайно задоволений (-а)
- Задоволений (-а)
- Важко відповісти
- Незадоволений (-а)
- Надзвичайно незадоволений (-а)

Наскільки ви задоволені своїм керівником?

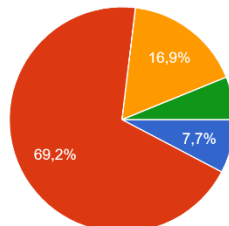
65 ответов



- Надзвичайно задоволений (-а)
- Задоволений (-а)
- Важко відповісти
- Незадоволений (-а)
- Надзвичайно незадоволений (-а)

Наскільки реалістичними є очікування вашого керівника?

65 ответов

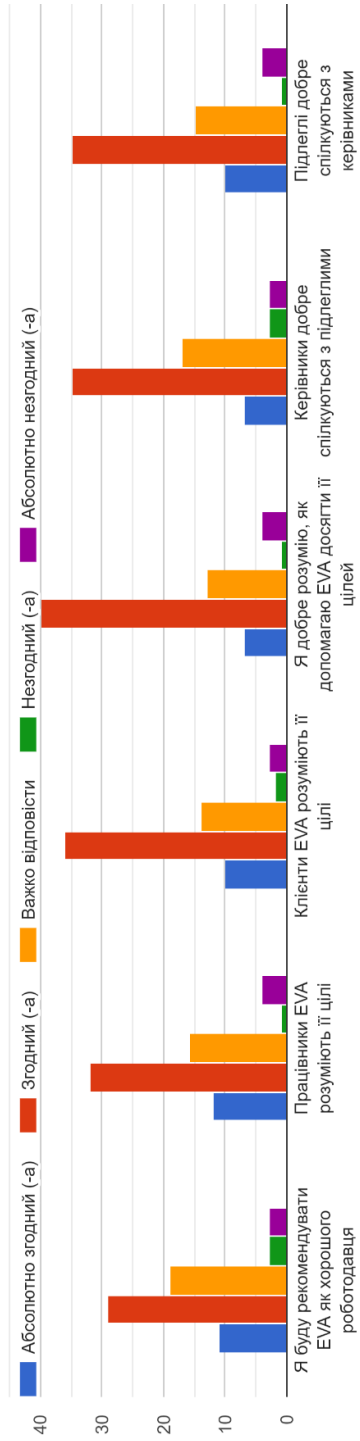


- Надзвичайно реалістичні
- Реалістичні
- Важко відповісти
- Нереалістичні
- Надзвичайно нереалістичні

## ДОДАТОК Б

### Оцінка сприйняття місії та комунікації в компанії EVA

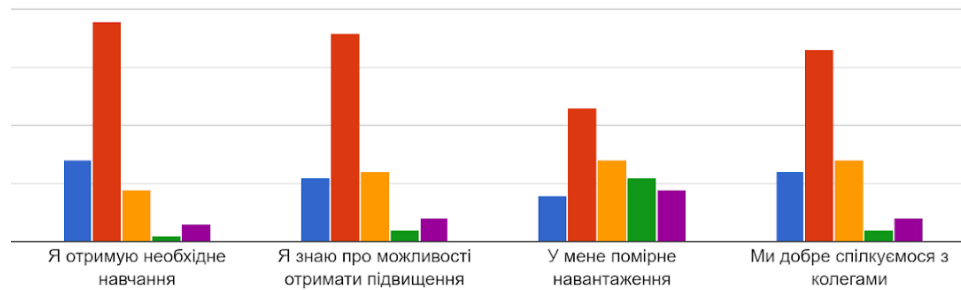
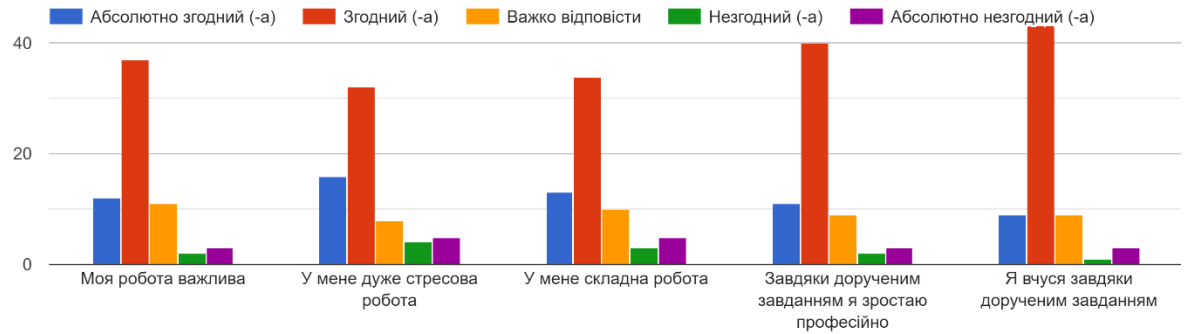
Наскільки ви погоджуєтесь із наступними твердженнями?



## ДОДАТОК В

### Оцінка робочого середовища та можливостей особистого розвитку в компанії

Наскільки ви згодні із наступними твердженнями?

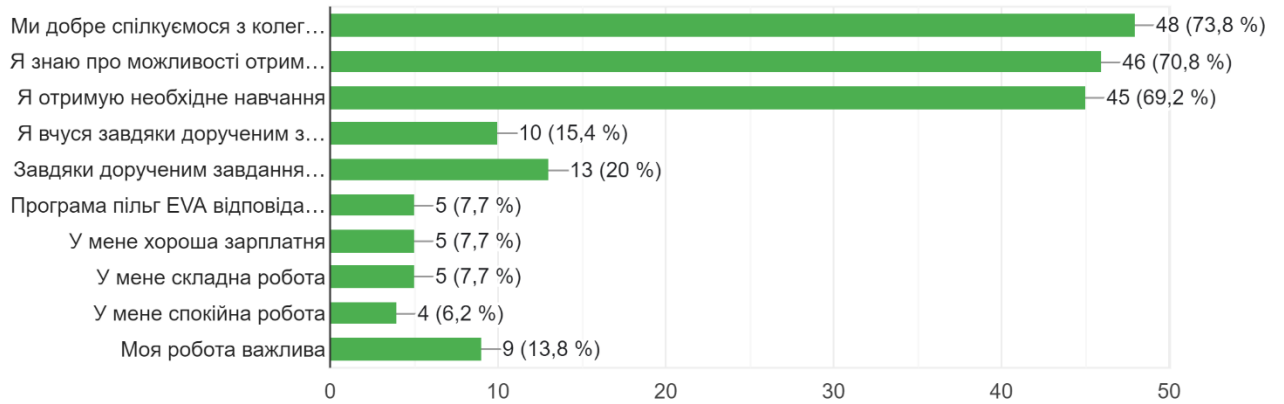


## ДОДАТОК Г

### Фактори, які найбільше впливають на задоволеність роботою, працівників EVA

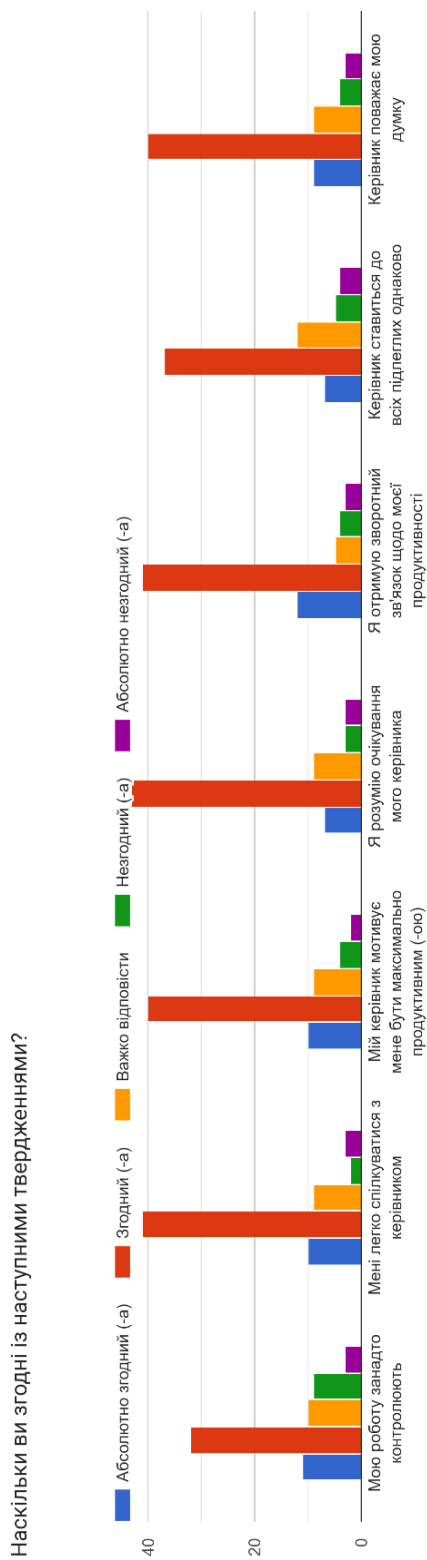
Оберіть ТРИ фактори, які найбільше впливають на вашу задоволеність роботою.

65 ответов



## ДОДАТОК Д

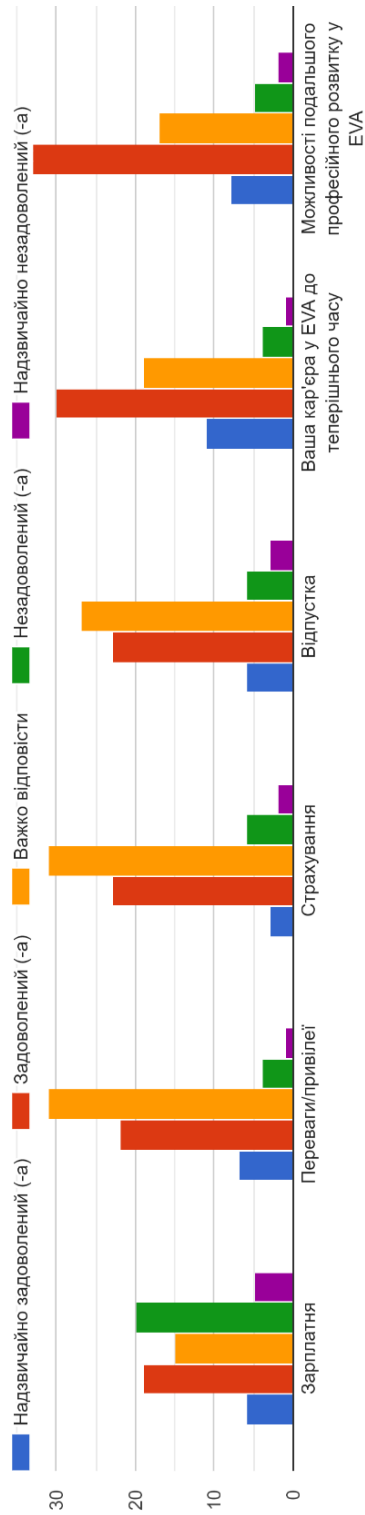
### Оцінка керівництва та комунікації в робочому оточенні



## ДОДАТОК Е

### Оцінка задоволеності різними аспектами роботи в компанії EVA

Наскільки ви задоволені наступними факторами?



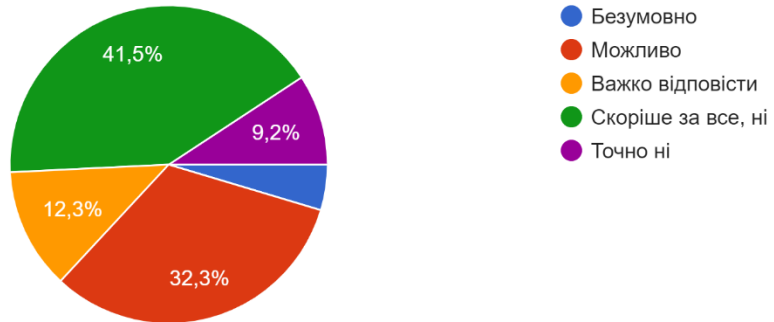


## ДОДАТОК Є

### *Готовність працівників розглядати вакансії у інших компаніях*

Чи розглядатиме ви вакансії інших компаній протягом наступних 6 місяців?

65 ответов



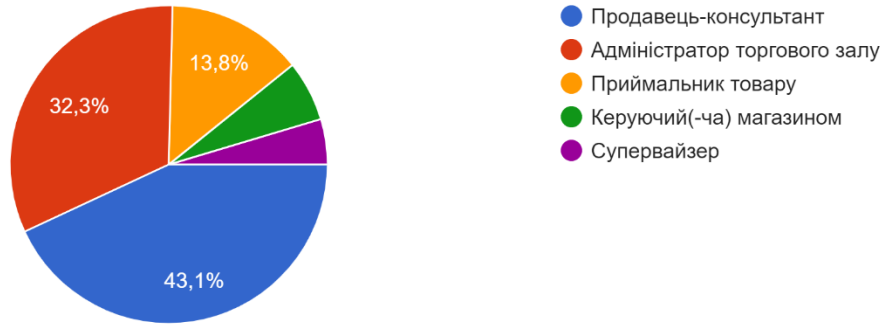


## ДОДАТОК Ж

### Посадовий склад у EVA

Яку посаду ви займаєте у EVA?

65 ответов



## ДОДАТОК 3

### Стаж роботи в EVA

Скільки ви працюєте в EVA?

65 ответов

