

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 2 курсу,  
групи ЕН-21

Спеціальності 073  
«Менеджмент» Освітньо-  
професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Алла ГУРОВА

Керівник наукової роботи: доктор  
наук з державного управління,  
професор

\_\_\_\_\_ Олександр ЖАДАН

Рецензент: доктор філософії з  
економіки, викладач кафедри  
соціальної економіки  
Харківського національного  
економічного університету імені  
Семена Кузнеця

\_\_\_\_\_ Аліна Дем'яненко

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки і менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

«15» грудня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

\_\_\_\_\_ Гурової Алли Юріївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка ефективності використання персоналу підприємства»  
керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з державного управління, професор

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» жовтня 2022 року  
№ 2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи «14» грудня 2022 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретико-методологічні основи аналізу використання персоналу підприємства; визначити фактори впливу на ефективність використання персоналу; провести аналіз фінансово-економічного та організаційного стану підприємства; виявити методи підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»; розробити рекомендації щодо організації та удосконалення ефективного використання персоналу.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2022 р.

**Здобувач вищої освіти**

Алла ГУРОВА

( підпис )

(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

Олександр ЖАДАН

( підпис )

(ім'я, прізвище)

**Гарант освітньої програми**

Ганна ДОРОШЕНКО

( підпис )

(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність «персоналу» та «трудових ресурсів» ..... підприємства .....	7
1.2. Застосування ресурсів для праці на підприємстві: чинники використання персоналу.....	17
1.3. Підходи до оцінювання ефективності використання персоналу підприємства .....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИЦІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	29
2.1. Загальна характеристика економіки та організації діяльності ТОВ «Сільпо- Фуд».....	29
2.2. Оцінка фінансового та економічного становища підприємства.....	38
2.3. Оцінювання організації використання персоналу підприємства .....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....	50
3.1. Виявлення напрямків удосконалення ефективності використання персоналу на підприємстві .....	50
3.2. Рекомендації щодо організації ефективного використання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	56
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зростання ефективності праці має велике значення у діяльності підприємства, так як удосконалення системи щодо ефективності використання персоналу впливає на підвищення обсягу виробництва і продажів продукції, зменшенню собівартості та відповідно її ціни, посиленню конкуренції продукції на ринку, збільшенню доходів і надходжень у державний бюджет та фонди, зміцненню фінансового становища фірми, забезпечення формування корпоративного іміджу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** За основу написання роботи стали наукові публікації українських та зарубіжних дослідників, які враховували питання використання трудових ресурсів та його підвищення: П.В. Круш, С.Г. Дзюба, П.В. Журавель, Д.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, В.В. Адамчук, Е.А. Уткін, Ф.Ю. Поклонський, М.Г. Рак, Д.С. Синк, Г.М. Скударь, та ін.

**Метою** роботи є обґрунтування організаційно-економічного забезпечення оцінки ефективності використання персоналу підприємства.

Під час дослідження були поставлені та розкриті наступні **завдання**:

- 1) розкрито сутність понять «персонал» та «трудові ресурси»;
- 2) розглянуто фактори впливу та методи оцінки ефективного використання персоналу;
- 3) сформована організаційно-економічна складова та становлення фінансової системи ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 4) проаналізована організація використання персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 5) виявлено напрями щодо удосконалення ефективного використання трудових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 6) розроблено рекомендації щодо запровадження виявлених напрямків підвищення ефективності використання персоналу на досліджуваному підприємстві.

**Об'єкт роботи:** система оцінки ефективного використання працівників на досліджуваному об'єкті.

**Предмет дослідження:** теоретичні та прикладні підходи до покращення результативності застосування персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Наукова новизна:** підтверджено принципи організаційної теорії щодо ефективного використання людей у фірмах та надано практичні рекомендації щодо покращення їх ефективного використання.

**Практична значущість** містить розробку та наукове обґрунтування системи ефективного використання трудових ресурсів, а саме рекомендації, які стосуються підвищення продуктивності праці працівників підприємства шляхом запровадження додаткового стимулювання. Визначений напрямок може підвищити продуктивність праці та збільшити рентабельність підприємства, тобто чистий прибуток.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність «персоналу» та «трудових ресурсів» підприємства

Люди є найважливішим компонентом продуктивності та вирішальним джерелом економічного розвитку, мотивації, освіти, досконалості та навчання. Конкурентоспроможність національної економіки та добробут населення перебувають у надмірній залежності від якості потенціалу робочої сили працівників. Трудові кадри гарантують надходження матеріальних і нематеріальних факторів. Найважливішим показником будь-якого підприємства є персонал, і від якості та ефективного використання його значною мірою залежать результати та конкурентоспроможність усього підприємства.

Основу матеріального і нематеріального товарного виробництва становить трудова діяльність людей. У зв'язку з цим управління трудовими ресурсами, як невід'ємній частині управління підприємством, завжди приділяли більше уваги. Найважливішим завданням управління персоналом є не тільки підбір необхідного персоналу, а й дотримання балансу між підвищенням економічної ефективності підприємства та задоволенням індивідуальних потреб кожного працівника.

Термін «персонал» вперше з'явився в англійській літературі в 1909 році як загальний термін для всіх працівників в організації, що відрізняються за стажем і посадою.

Розглядаючи організацію, як окрему складову, термін «персонал» являється найбільш доречним, оскільки він характеризує кадрову частину підприємства, яка працевлаштована та може бути охарактеризована за деякими властивостями, а саме: трудовий договір, як правило, укладений з роботодавцем; володіє певними рисами, в поєднанні з особистісними цілями та цілями компанії.

Найбільш лаконічне визначення персоналу можна знайти в наукових працях М.П. Беляцького [44, с.7] характеризують його як працівника організації: керівника, спеціаліста, робітника, молодшого військовослужбовця. На мою думку, таке визначення не повною мірою описує досліджувані категорії.

Деякі економісти розглядають «персонал» як соціально-економічну категорію. Так, В. О. Лук'янихін описував персонал як осіб організації, вони зайняті і володіють певними здібностями, які поєднують здібності та мотивацію кожного працівника і визначають його поведінку всередині організації [46, с.42-43]. Подібне визначення особи дав Ю.Г. Одегов, розглядає її як групу осіб, що перебувають у відносинах з організацією, як юридичною особою, що регулюється трудовим договором, і володіє певними якісними характеристиками, що забезпечують досягнення цілей організації [47, с. 136].

Комплексно всі трудові ресурси організації зазвичай представлені у термінах «персонал» та «кадри», тому далі в роботі детальніше розкрито сутність поняття «трудова ресурси».

Термін «персонал» слід використовувати для опису загальної кількості працівників компанії та її робочої сили. Різниця між «кадрами» та «персоналом» полягає в тому, що останній дає розуміння про працівника як про окрему особистість, що характеризується своїми рисами та інтересами. Крім того, слово «персонал» втілює гуманістичне ставлення підприємств до організування та використання людських ресурсів. Такий підхід визначає створення відповідних умов праці, що призводять до підвищення рівня ефективності використання трудових ресурсів і відповідно показників продуктивної діяльності.

Трудова ресурси - це частина працездатного населення, що виконує роботу, яка потребує фізичних та інтелектуальних можливостей, а також знань. [1, с. 38]. До складу трудових ресурсів підприємства входить сукупність працівників різного рівня професійно-технічної підготовки. Ці працівники враховуються в штаті бухгалтерії підприємства. Працівник, який підписує письмовий трудовий договір на один день, один тиждень, один місяць або довше, працює на підприємстві повний робочий день. [2, с. 123].

Таблиця 1.1 - Тлумачення поняття «трудові ресурси» науковцями

№ п/п	Автор	Визначення поняття
1	М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В. Євась	Інформація про вік, освіту та фізичне здоров'я пов'язана з наявними у людини трудовими ресурсами, які використовуються в різних сферах діяльності. [11]
2	О.А. Грیشнова	Трудові ресурси – це частина мешканців країни, що за своїм фізичним розвитком, розумом і ерудицією має змогу працювати на благо держави. [12]
3	Т.В. Давидюк	Трудові ресурси - це прояв більшості людських ресурсів, яка є часткою жителів країни, яка має відповідні психічні, фізіологічні та інтелектуальні якості для виробництва матеріальних і духовних благ, а також послуг для корисної діяльності. [13]
4	Д.В. Клиновий, Л.Г. Чернюк	Під трудовими ресурсами розуміється частина населення, яка має необхідний фізичний розвиток, стан здоров'я, освіту, культуру, відповідну кваліфікацію та професійні знання для зайняття суспільно корисною діяльністю і належить до працездатного віку. [15]
5	В.М. Ковальов	Трудові ресурси - це частина населення, яка проживає на визначеній території і володіє фізичною силою, розумом, знаннями, уміннями та навичками, необхідними для залучення до праці в певній галузі. [16]
6	А.В. Череп, В.В. Сьомченко	Трудові ресурси — це економічно активне і здорове населення, яке є частиною населення, що має фізичну та розумову здатність брати участь у трудовій діяльності. [17]

*Джерело: систематизація наукової літератури*

Отже, згадуючи вищеперераховані варіанти трактування терміну, можна зробити висновок, що працездатне населення – це особи, більшість з яких знаходяться в рамках віку відповідного до праці, здатних брати участь у праці за своїми даними, які наведені у рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Схема класифікації населення за методологією МОП

Існують декілька видів фаз відтворення трудових ресурсів: стадія формування, період розподілу і перерозподілу і етап використання.

Стадія формування вирізняється відтворенням трудових ресурсів за допомогою природнього і механічного інструменту, поновленням справжньої продуктивності працівників, набуттям освіти, професійної та трудової кваліфікації.

Період розподілу і перерозподілу в ринковій економіці, як правило, забезпечується діяльністю ринку праці і відзначається розподілом робочої сили за сферою зайнятості, сектором економіки, видом праці, підприємством, регіоном і областю.

Заключний етап використання включає використання конкретних суб'єктів господарювання та економічно активного населення в економіці.

Розрізняють екстенсивний та інтенсивний типи відтворення трудових ресурсів. Ознакою екстенсивного відтворення є збільшення кількості трудових ресурсів без зміни їх якісних характеристик. Інтенсивне відтворення навпаки означає зміни якісних характеристик робочої сили. До них належать: підвищення рівня освіти працівників, їхньої кваліфікації, фізичних і розумових здібностей тощо [4, с. 293-294].

Активне відтворення трудових ресурсів являє собою зміну їх якості. Це підвищення освітніх знань, кваліфікації, фізичної сили та розуму працівників. Екстенсивний та інтенсивний способи відтворення в поєднанні між собою призводять до якісних поновлень трудових ресурсів [5 с.190].

Молоді люди вважаються одним з головним джерел для відновлення трудових ресурсів, що досягла віку для праці. Розмір цієї категорії безпосередньо залежить від того, як вона втрачається, або, іншими словами, перевищення народжуваності над смертністю на 1000 людей (нормальне відтворення - відсутність зростання відносно чисельності населення, тобто народжуваність дорівнює смертності на 1000 осіб; зменшене відтворення – у цьому випадку не тільки немає природного приросту, а й відбувається суттєве зменшення – зменшення чисельності населення), що фактично корелює зі зниженням інтересу до шлюбу, народжуваності та дитячої смертності в країні.

Формування кадрів на підприємствах торгівлі передбачає здійснення комплексу дій, пов'язаних з підбором працівників, яких не вистачає ринку праці, навчання їх у відповідних навчальних закладах, підвищення кваліфікації їх персоналу. При цьому забезпечити наступність працівників, що вибувають. Процес групування персоналу торговельної організації має на меті декілька визначальних методик:

1. Система підготовки кадрів торговельних підприємств повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Управління персоналом повинно поєднуватися зі стратегією управління товарообігом торговельного обслуговування, матеріально-технологічною інфраструктурою, фінансовим розвитком торговельних підприємств.

2. Підприємства торгівлі в процесі управління персоналом повинні переслідувати мету стабілізації складу працівників. З економічної точки зору висока плинність на підприємствах торгівлі коштує дуже дорого і важко замінити висококваліфікованих спеціалістів і менеджерів навіть за професією робітника.

3. Працівники, яким мають намір надаватися гарантії працевлаштування на визначений строк, відбираються за конкурсом. По-перше, цей принцип

поширюється на працівників - керівників і спеціалістів торговельних підприємств, але може бути поширений і на кваліфікованих продавців, які продають найскладніші товари. Пріоритет у процесі конкурсного відбору слід віддавати не лише висококваліфікованим працівникам, а й здатним до самостійного пошуку та адаптації до високодинамічних умов споживчого ринку.

4. У процесі формування персоналу необхідно враховувати мотивацію праці ключових співробітників і по можливості реалізовувати її всередині підприємства торгівлі. Сформований трудовий ентузіазм показує перехід в цінних пріоритетах працівників, прагнення до довгострокових партнерських відносин між працівниками та власниками бізнесу.

5. У процесі комплектування працівників торговельних підприємств необхідно враховувати встановлені державою правові норми найму та оплати праці. Це стосується процедур найму працівників, забезпечення належних систем та умов праці, дотримання лімітів мінімальної заробітної плати, забезпечення відповідних соціальних виплат та інших встановлених правових норм у цій сфері.

Управління кадровим потоком торговельних підприємств являється найважливішою частиною загальної системи функцій щодо керування персоналом торговельних підприємств.

Основним завданням управління кадровим забезпеченням підприємства торгівлі є зниження вартості робочої сили за місцем розміщення робіт, пов'язаних з роботою підприємства торгівлі, а також укомплектування необхідних робочих місць працівниками відповідного рівня спеціалізації та знань. Втілення даної функції управління кадровим потенціалом повинна багато в чому пов'язуватись із загальною стратегією управління торгівлею, оскільки сформований підприємством трудовий потенціал забезпечить реалізацію всіх стратегічних цілей і напрямів його діяльності.

Під трудовим потенціалом розуміють орієнтовану в просторі та часі систему, яка складається з урахуванням усього комплексу числових та якісних питань трудових ресурсів, зайнятість і робоче місце [55].

Формування потенційної трудової сили працівника прямо підпорядкована до його мотивації та працездатності, ступеня його ініціативи., ентузіазму і агресивності в роботі, від творчих здібностей. Трудовий потенціал працівників – це динамічне явище, яке змінюється з накопиченням виробничого досвіду, кваліфікації, освітньо-кваліфікаційного рівня. Зменшення робочої сили працівників зумовлене віковими властивостями здоров'я, а саме зношуванням організму людини. Кадровий потенціал фірми становить максимальне використання робочої сили працівників за найбільш сприятливих організаційно-технічних умов праці враховуючи психофізіологічні властивості, професійний рівень, фаху, практики. Кооперація між працівниками збільшує їхню суму, адже створює колективний трудовий вплив [56].

Трудовий потенціал є складною багатоплановою системою, структура якої дискутується. Найбільш складну і конструктивну структуру кадрового потенціалу розробили В.П.Круш та О.І.Сімкела. Вони включають наступні компоненти потенціалу робочої сили:

- розумова;
- народознавча;
- господарська;
- соціальна;
- професіональна;
- історична;
- стимулююча;
- формуюча.

Розумовий фактор кадрового забезпечення вважається основним, оскільки є інноваційним розвитком організації. Розумова складова являється по суті здатністю групи людей у майбутньому забезпечувати додатковий прибуток у вигляді ренти знань, одноразових виплат, збільшуючи конкурентні переваги співробітників та організації.

Демографічні компоненти пов'язані не тільки з історичними та культурними компонентами, а й соціально-поселенськими, расовими, класовими та етнічними

складовими, що мають вплив відносно підприємницької діяльності. Економічний склад визначає ефективність трудового потенціалу фірми. Він збалансовує людські можливості та продуктивність з економічними вигодами.

Економічна складова виражається через грошову та немонетарну форми стимулюючої складової. Останні формуються через задоволення таких потреб, як самооцінка, особисті досягнення, самоактуалізації тощо.

Професійні компоненти трудового потенціалу представлені рівнем професійної освіти, володінням професійними знаннями, професійними навичками та вузькою спеціальністю.

Організаційні компоненти трудового потенціалу формуються шляхом поєднання різноманітних просторових і часових факторів, спрямованих на досягнення цілей. Він включає джерела, можливості і засоби, за допомогою яких можна розв'язувати певні завдання або досягати конкретних цілей.

На потенційний рівень забезпеченості трудовими ресурсами істотний вплив робить статево-вікова структура населення. Робітники з високою фізичною інтенсивністю праці — переважно чоловіки, а в національному господарстві — жінки [55].

Ринок праці — це система відносин, що склалася в суспільстві щодо купівлі-продажу певної продукції — «робочої сили». Суб'єктами є: країна, бізнесмени та наймані робітники. Головним що продається на цьому ринку це робоча сила — має фізичні і моральні якості, які використовуються у процесі виробництва [57].

Основним завданням ринку праці є задоволення попиту та пропозиції робочої сили.

Це завдання виконує ринок праці, який виконує кілька функцій:

- організація зустрічей покупців і продавців робочої сили;
- забезпечення рівних умов для всіх сторін, що взаємодіють на ринку;
- встановлення рівноважних ставок заробітної плати; сприяння зайнятості населення [58].

Таблиця 1.2 – Характеристика типів ринку праці за регіональним показником

Тип ринку праці	Характеристика
1 тип	Він чітко визначає ознаки нестачі роботи в промисловому та сільського господарства ділянках, створюючи тим самим різкі передумови для відновлення робочої праці. Він складається з менш промислово розвинених міст-держав, Подільського та Карпатського регіонів та областей: Житомирська, Закарпатська, Івано-франківська та ін.
2 тип	Цей тип відрізняється від попереднього тим, що ознаки депресії і застою не явні. Для другого типу, то тут сповільнилося зниження загального обсягу виробництва, а структурні переміни стали більш значними. Сюди відносяться такі міста як Вінниця, Київ, Кропивницький, Львів, Суми, Полтава, Черкаси та Чернівці.
3 тип	Він складається з таких промислових районів, як Дніпро, де мобільність робочої сили досить висока, а весь сектор зайнятості перебуває в стані серйозної кризи через економічну ситуацію, яка сильно залежить від секторів видобувної та важкої промисловості.
4 тип	Включає Запоріжжя, Харків. Він характеризується високою мобільністю, забезпеченням належних можливостей зайнятості населення, великою місткістю ринку
5 тип	Складається з чорноморського регіону - Одеса, Херсон, Миколаїв з працездатним населенням, яке має високу схильність до різноманітних форм самозайнятості в усіх галузях.

*Джерело: групування наукових джерел [58]*

Становлення ринкових відносин характеризується зрушенням від сфери обслуговування до сфери виробництва, але при цьому рівень виробництва має задовольняти потреби економіки та населення за допомогою підсилення результативності кулінарної праці. Щодо досягнення НТП та удосконалення продуктивної організації праці. Нажаль, у нинішній ситуації в нашій країні це не використовується і не має результату [6 с.378].

Створення системи трудових ресурсів вимагає пильної уваги до правильного формування та розподілу трудових ресурсів.

Вона включає в себе:

- інтегрований баланс робочих місць і ресурсів робочої сили (звітність і планування);
- вимірювання додаткового попиту на працівників та їх пропозицію.;
- при розрахунку потреб для правильного балансу необхідна підготовка кваліфікованих працівників;
- виплати.

Аналіз організаційного персоналу є одним із основних аспектів аналізу організаційної роботи. Адже необхідно поповнювати трудові ресурси організації, оскільки велике значення для збільшення випуску продукції має рівень продуктивності праці. Підводячи підсумок, можна сказати, що основним завданням кадрової аналітики є :

1. Поповнення трудових ресурсів, чисельності та продуктивності робочого часу організації.

2. Вивчення якісного складу працівників (забезпеченість фахівцями з високим і середньою спеціальною освітою, стаж роботи, вік і т.д.), режиму робочого дня та якісного використання робочого часу.

3. Проведення дослідження руху робочої сили та потоку людей.

4. Розкриття напрямків та перспектив для більш результативного застосування працівників фірми.

5. Опрацювання необхідних підсумків про управління та розвиток працівників. [7, 8]

Загальновідомий факт в тому, що концепція оцінки «ефективності праці» є ширшою за продуктивність, включаючи не лише грошовий ефект, виміряний витратами на живу працю, але й оцінку соціальних ефектів.

Суспільний ефект в оцінці роботи виявляється в ступені задоволення мас вимогами якості продукції та послуг, що виражається в зниженні вартості використання. Підвищення продуктивності праці підприємств веде до оптимальної реалізації результатів праці, що виявляється в більш повному і якіснішому задоволенні потреби населення в найменшій кількості продукції. Витрати на обіг і використання. [9 с.59]

Забезпеченість підприємства робочою силою є важливою умовою його ефективної діяльності. Правильна оцінка можливостей для підприємницької робочої сили підкреслює потенціал здорової зайнятості. [10, с.111-116].

## 1.2. Застосування ресурсів для праці на підприємстві: чинники використання персоналу

Задля аналізу впливу факторів праці на діяльність будь-якого підприємства необхідно насамперед вивчити забезпеченість працівників на підприємстві за кількісним, структурним, кваліфікаційним та культурно-освітнім рівнем, а також характеристики трудового потоку.

Метою цього аналізу є визначення внутрішніх резервів економії праці для більш раціонального розміщення працівників, їх завантаження та використання відповідно до набутих професій, професій та кваліфікації. Оскільки різні види персоналу відіграють різну роль і значення у виробничій діяльності підприємств, виявлення кількості працівників відбувається повно та окремо за категоріями. Аналізуючи чисельність працівників, вони формують абсолютну і відносну пропозицію фірми робітниками, вплив зміни чисельності працівників на виконання виробничих планів. Абсолютна гарантія зайнятості підприємства визначається шляхом порівняння фактичної чисельності працівників із запланованою.

Відносне відхилення чисельності робітників виявляють за допомогою зіставлення реальної кількості із запланованою з відсотковою поправкою збільшення виробітку внаслідок зміни чисельності робітників. Відсоток розраховується виходячи з відношення вартості продукції, плановий обсяг виробництва за рахунок зміни чисельності робітників. Сприятливим фактором вважається скорочення чисельності особливо робітників основних видів діяльності в контексті досягнення планового обсягу виробництва. Скорочення чисельності керівників є позитивним, звичайно, якщо це не призведе до зниження становища виробничого механізму і дисципліни праці, простої в освоєнні новітніх методик тощо.

Для успішної реалізації завдань у сфері ефективного управління персоналом проводяться дослідження, що впливають на управління персоналом, продуктивність праці, повне і своєчасне використання резервів зростання, удосконалення систем наукового планування та аналіз ефективності управління персоналом і продуктивністю праці.

Прямий вплив зовнішнього середовища відіграє важливу роль у формуванні бізнесу. Ці фактори включають акціонерів, трудові ресурси, постачальників, національні регулятори та закони, профспілки, споживачів і конкурентів [18].

Непрямі показники повинні включати фактори, які можуть не мати прямого впливу, але мають вплив на функціонування бізнесу, наприклад, політичні та соціально-культурні зміни, які мають вирішальне значення для налагодження заходів за кордоном [19].

Інституційні фактори включають чинники, пов'язані з адмініструванням і контролюванням деяких територій, регіонів, економічних і соціальних відносин. Інституції включають технологію, фінанси, інвестиції, соціальні чинники та заходи щодо вдосконалення управління, зміни систем управління (правил, норм) у цих сферах. [20].

Характерність ефекту сукупності внутрішніх елементів підприємства торгівлі можна згрупувати таким чином:

1. Організаційні фактори. До них відносяться: скорочення часу, необхідного для обслуговування одного клієнта; зменшення кількості керівників; усунення зайвих втрат робочого часу;

2. Технічні фактори. До них належать: скорочення часу, необхідного для виконання відповідного завдання, покращення умов найму;

3. Технологічні фактори. Серед них: скорочення втрат часу, збільшення швидкості та більш швидке обслуговування одного клієнта.;

4. Економічні фактори [21].

Найголовнішим показником ефективності використання праці є продуктивність праці, яка найкраще відображає результати дії різноманітних факторів, через це слід проаналізувати причини, що впливають на неї. Саме за цим

показником відбувається використання трудових ресурсів підприємства. Важливим аспектом метрики «продуктивність праці» є її гнучкість. Вона весь час розвивається внаслідок дії багатьох факторів. Деякі спричиняють підвищення продуктивності праці, а деякі знижують продуктивність праці. Крім того, на ступінь і рух продуктивності праці мають вплив також умови трудового процесу, об'єктивні чи суб'єктивні причини, які тим чи іншим способом здатні посилювати чи послаблювати роль того або іншого чинника [53].

Продуктивність праці — це ефективність витрат даної робочої сили, яка визначається обсягом продукції, виробленої за одиницю часу, відведеного на роботу, або часом, який було витрачено. Під підвищенням результативності роботи розуміється збільшення об'єму товарів або послуг, вироблених впродовж одиниці часу, або економія робочого часу, відведеного на виробництво одиниці [52].

Цілеспрямоване управління продуктивністю праці, розробка конкретних програм для більш ефективного використання трудового потенціалу фірми вимагає чіткої категоризації факторів продуктивності праці. Фактори продуктивності праці складні та різноманітні, тому для прогнозування та планування зростання продуктивності праці, а також їх системного сприйняття використовуються різні групи. Такі фактори відображені на рис 1.2.

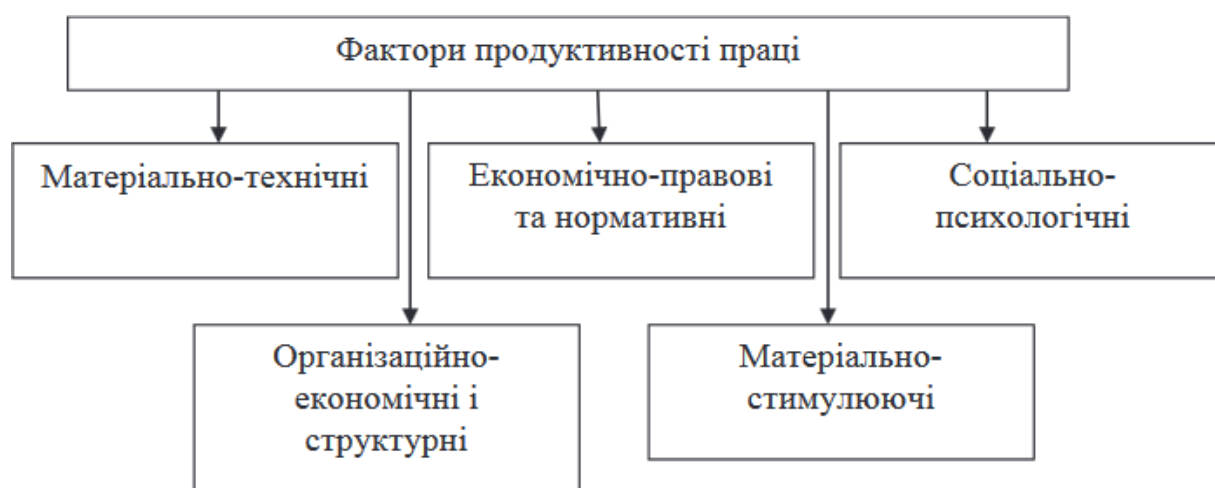


Рисунок 1.2 – Класифікація факторів, які мають вплив на зростання продуктивності праці

Конкретні шляхи та засоби досягнення вищої продуктивності праці різноманітні, тому необхідно класифікувати їх фактори росту. Розділяють фактори та передумови за рівнем їх впливу на корисність праці. Коли перше безпосередньо визначає інструменти, робочу силу та ефективність працівників, то друге не впливає на продуктивність праці, але створює основу для позитивної дії факторів. З огляду на можливість і рівень керованості впливу на діяльність підприємств підвищення продуктивності праці завдяки всім задіяним факторам можна розділити на дві категорії: зовнішні фактори та внутрішні фактори. До зовнішніх можна віднести:

- загальноекономічні, до них належать національні економічні тенденції, такі як науково-технічний прогрес і загальне процвітання, а також державна політика, а також включають якість населення, рівень інфляції та суспільні матеріальні блага.

- галузеві фактори, що визначають рівень продуктивності праці в даній сфері порівняно з іншими (власна спрямованість і постійний попит, стан споживчого ринку, грошові доходи населення та тенденції продажів).

Комерційні підприємства не можуть контролювати вищезазначені фактори і повинні враховувати їх у своїй діяльності, особливо при формуванні перспективних планів розвитку

Виходячи із розміщення запасів ендогенні фактори підвищення продуктивності праці мають більш практичне значення. До них належать:

- організаційні (посилення спеціалізації, скорочення асортименту, удосконалення розпорядку керування підприємством, впровадження новітніх методів організації праці, задоволення темпів поставок і збуту);

- технічні (збільшення ступеня поєднання машин і людей та використання існуючих машин і устаткування, заміна більш потужним і досконалим обладнанням);

- технологічні (вдосконалення торгово-технічних процесів і технологій

виконання окремих операцій (складування, тара, касова техніка), використання різноманітних методів обслуговування клієнтів, включаючи нові та прогресивні практики);

- економічні (збільшення товарообігу, ступеня вартості товарів і вибору, урізання управлінських установ і другорядних працівників, розробка більш ефективних методів планування та контролю, покращення систем оплати праці і мотивації, поліпшення формальних відносин праці, застосування прибутку);

- соціальні (утвердження необхідності графіків роботи та перерв, забезпечення профілактичними та лікувальними закладами, дитячими садками та ін.) [54].

Умови праці — це група факторів, що впливають на виробниче середовище, на фізичну працездатність, здоров'я та емоційний стан працівника, а також на процес відновлення сил після роботи. Вони залежать від використовуваного устаткування, технології, об'єкта праці та виробу, системи захисту працівників, утримання робочого місця та зовнішніх факторів залежно від умов виробничого майданчика, які створюють певний мікроклімат. Тому умови праці є специфічними для кожного виду діяльності та кожного робочого місця відповідно до характеру виконуваної роботи.

Фактори, які формують умови праці, можна поділити на декілька груп: санітарно-гігієнічні; психофізіологічні; естетичні, їх представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.3 – Фактори, які впливають на продукування умов праці

Фактор	Характеристика
Санітарно-гігієнічні	Створюються під впливом навколишнього середовища людини (хімікати, пил, вібрації, освітлення, інфразвук, інфразвук, ультразвук, електромагнітні поля, лазери, іонізація, УФ-випромінювання, клімат, бактерії, природні аномалії). Інтеграція цих факторів у сучасні норми, правила та стандарти необхідна для середньої дієздатності людини..

## Продовження таблиці 1.3

Психофізичні умови	Фізичне, динамічне та статичне навантаження, робоча поза, темп роботи, інтенсивність концентрації, напруженість роботи аналізатора, постійність однієї й тої самої роботи, психологічне напруження, фізичний дискомфорт (використання засобів індивідуального захисту, варіабельність). Нормування фізичної праці, правильне поєднання фізичної і інтелектуальної праці істотно впливають на зниження втоми працівників.
Навколишні умови	Оформлення інтер'єру та екстер'єру будівель і робочих місць, додавання зелені до виробничих і житлових приміщень, прибудинкових територій, забезпечення спецодягом

*Джерело: систематизація наукової літератури [22]*

Усі організаційні фактори тісно пов'язані з єдиною організаційною системою виробництва, праці та управління. Їх неповне застосування, наявність різноманітних організаційних недоліків відбиваються на використанні робочого часу і через цей широкий показник впливають на продуктивність праці. За інших рівних умов усі втрати робочого часу через недосконалість організації праці та виробництва майже пропорційно знижують продуктивність праці, а їх зменшення забезпечує зростання продуктивності праці [52].

### 1.3. Підходи до оцінювання ефективності використання персоналу підприємства

Ефективність у широкому розумінні – це загальна ефективність діяльності людини. Вона відображає відношення отриманих корисних результатів до кількості витрачених на них ресурсів. Отже, ефективність праці відображає відношення кількості виробленої матеріальної або нематеріальної продукції до кількості праці, витраченої на цю продукцію. Тобто підвищення ефективності праці означає збільшення кількості товарів, вироблених з однаковими або меншими витратами праці.

Найбільш суттєвими показниками ефективності використання персоналу є

чисельність різних людей, їх кваліфікація та освіта, вартість робочого часу, кількість виробленої продукції або обсяг виконаної роботи, а також обіг персоналу як бізнес.

Щоб оцінити персонал береться до уваги дані з оперативних та бухгалтерських звітів, таблиці, оригінальні документи, матеріали обліку робочого часу та фотографії робочого дня, незареєстровані матеріали. Тому розроблені в науковій літературі методи аналізу ефективності використання персоналу(трудових ресурсів) аналізуються в такі етапи(рисунок 1.3) :

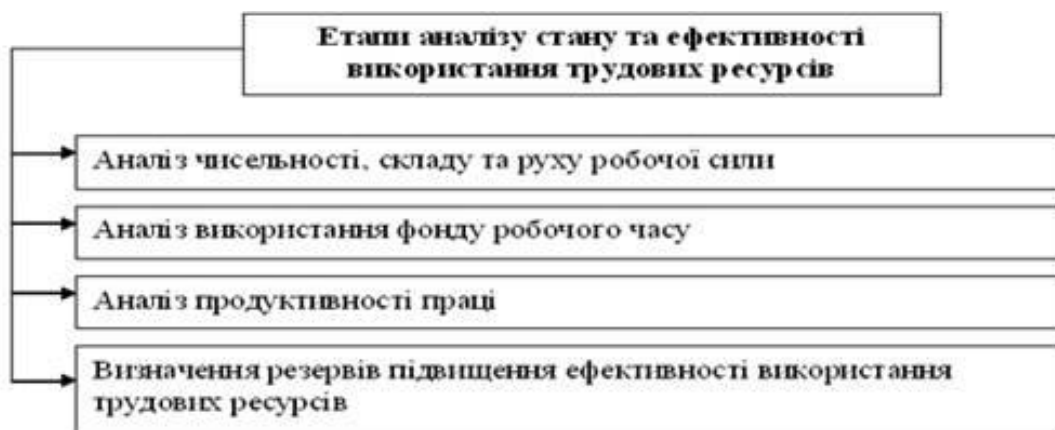


Рисунок 1.3 - Аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів на різних етапах [23]

Методи класифікуються за різними ознаками відповідно до типу зв'язку з ресурсом, процесу та отриманих результатів. Її вартість чітко оцінюється постфактум, якщо її оцінювати із точки зору ефективності витрат на формування трудового потенціалу фірми.

У фінансовому сенсі майбутня вартість робочої сили підприємства розраховується, коли враховуються внески чистого капіталу його працівників. Це можна зробити за допомогою трьох традиційних способів визначення фінансової вартості бізнесу: порівняння вартості, доходу та результату. При обліку цих методів фінансовий аналітик може розглянути багато різних варіантів на вибір. Обидва ці методи можна використовувати для оцінки вартості трудового потенціалу будь-якого підприємства. Це можна зробити шляхом розрахунку ймовірності використання кожного методу. [24].

Кожен підхід повинен враховувати потенціал праці, щоб бути ефективним. Таким чином, їх економічне значення залежить від того, скільки коштує створення або використання нового продукту. Вони також порівнюють із уже існуючими продуктами щодо грошової вартості. Нарешті, оцінка вартості трудового потенціалу часто залежить від доходу, отриманого від його використання. [25].

Вивчення трудових тенденцій і того, як вони змінюються з часом, має вирішальне значення для визначення ефективності певного трудового ресурсу. Здійснюючи таку оцінку наявних трудових ресурсів, підприємства повинні проаналізувати фактори, які впливають на цю тенденцію, коли їх використання зменшується.

Для визначення факторів зниження ефективності використання персоналу можуть бути використані методи економіко-статистичного аналізу, які доволі розповсюджено практикують зарубіжні підприємства. Попередня інформація, яка забезпечує цю оцінку, є рівень укомплектованості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання. Для оцінки трудових ресурсів використовується інформація з оперативних і бухгалтерських звітів, відомостей табелів, основних документів, матеріалів хронометражу та фото буднів, небухгалтерських матеріалів (протоколи виробничих нарад, документи бюро економічного аналізу тощо) [25].

Основою для оцінки забезпеченості підприємства робочою силою є чисельність персоналу різних видів і професій, освіта та рівень освіти, кількість часу, витраченого на роботу, кількість виробленої продукції або кількість витраченої праці. Метою аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами є більш раціональне розміщення працівників, завантаження та використання працівників, визначення резервів праці для внутрішньої економії.

Про аналізі чисельності працівників, необхідно визначити абсолютну та відносну забезпеченість робочою силою підприємства та вплив зміни чисельності працівників на виконання виробничих планів. Аналізуючи забезпеченість підприємства трудовою силою вирішальним моментом є вивчення руху робочої сили [26]. Для її розрахунку та аналізу ефективності використання персоналу

застосовуються різні формули, наведені у таблиці 1.4

Таблиця 1.4 – Варіанти розрахунків для аналізу використання трудових кадрів

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
<b>1. Показники стану трудового потенціалу</b>		
1.1. Середньооблікова чисельність	$\frac{Ч_{поч} + Ч_{кін} + \frac{Ч_{пр} \cdot Д_{відпр}}{Д_k} + \frac{Ч_{виб} \cdot (Д_k - Д_{виб})}{Д_k}}{2}$	Ч <sub>поч</sub> – чисельність робітників на початок періоду, осіб;
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{плн} = Ч_{виб} / Ч_{сп}$ $K_{плн} = (Ч_{сп} - Ч_{виб}) / Ч_{виб}$	Ч <sub>пр</sub> – чисельність прийнятих робітників, осіб;
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{обп} = Ч_{пр} / Ч_{к}$	Д <sub>відпр</sub> – кількість відпрацьованих днів, днів;
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{обв} = Ч_{виб} / Ч_{к}$	Д <sub>к</sub> – кількість календарних днів, днів;
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$K_{обз} = K_{обп} + K_{обв}$	Ч <sub>зв</sub> – чисельність робітників у звітному періоді, осіб;
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост} = Ч_{к} / Ч_{сп}$	Ч <sub>виб</sub> – кількість вибувшлих працівників, осіб;
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$K_{осп} = Ч_{осп} / Ч_{доп}$	Ч <sub>сп</sub> – середня чисельність персоналу за період,
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$K_{вкк} = Ч_{оспвк} / Ч_{оспк}$	Ч <sub>мін</sub> – чисельність робітників у минулому році, осіб;
1.9. Зміна робочих місць	$\Delta QPM = QPM_k - QPM_{осп}$	Ч <sub>к</sub> – чисельність робітників на кінець періоду, осіб;
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$K_{ел} = \frac{(Ч_{зв} - Ч_{мін}) / Ч_{мін}}{(Т_{зв} - Т_{мін}) / Т_{мін}}$	Ч <sub>зв</sub> – чисельність звільнених робітників, осіб;
<b>2. Показники ефективності використання трудового потенціалу</b>		
2.1. Продуктивність праці	$ПП = Т / Ч_{сп}$	К <sub>пр</sub> – коефіцієнт приросту;
2.2. Трудомісткість товарів	$ТМ = 1 / ПП$	К <sub>виб</sub> – коефіцієнт вибуття;
2.3. Індекс продуктивності праці	$Іпп = (100 \pm \Delta ПП) / 100$	Ч <sub>оп</sub> – чисельність основного персоналу, осіб;
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$Ітм = (100 \pm \Delta ТМ) / 100$	Ч <sub>доп</sub> – чисельність допоміжного персоналу, осіб;
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta ПП = (\Delta Ч \cdot 100) / (Ч_б - \Delta Ч)$	Q <sub>рмк</sub> , Q <sub>рмпоч</sub> – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно;

Джерело: складено автором

Розглянемо докладніше показники, що характеризують ефективність використання персоналу на підприємстві.

Загальна чисельність працівників відноситься до кількості працівників, які

зараз працюють на підприємстві [27]. При оцінці трудових ресурсів підприємства цей показник необхідно визначити в першу чергу. Використовуючи ці коефіцієнти, аналіз був визначений після визначення цього числа. Але кількість співробітників не розповідає всю історію. Він не показує, чи ефективно використовуються співробітники, оскільки він не відображає кількість зайнятого персоналу [28].

Середньооблікова чисельність підприємства розраховується шляхом додавання середньооблікової чисельності за всі місяці роботи кварталу (або року) і ділення отриманого результату на 3. Цим методом розраховується кількість працівників бухгалтерії, які додаються до чисельності працівників на місяць. Додавши ці два числа, ви отримаєте середню кількість календарних днів, протягом яких працює кожен працівник. Це середнє значення можна використовувати для розрахунку середньої чисельності персоналу у вихідні дні або кількості працівників, які працюють у вихідні дні [29].

Рентабельність працівників — це відсоток річного доходу, отриманого від продажу продукції, поділений на кількість працівників. Тобто, за допомогою цього показника можна визначити прибуток, який працівник приносить бізнесу. Рентабельність персоналу повинна бути максимально високою, для чого необхідно збільшити прибуток компанії або скоротити чисельність працівників.

Дохід від реалізації продукції на одного працівника — це сума доходу, отриманого підприємством від продажу продукції працівникам, поділена на загальну річну виручку від продукції. Цей показник схожий на попередній і визначає відсоток середнього доходу співробітника, який займає компанія.

Індекс плинності кадрів включає такі коефіцієнти [7]:

- Коефіцієнт плинності кадрів, який визначається кількістю працівників, які залишають компанію щороку, поділена на середню кількість працівників.

- Коефіцієнт плинності кадрів, який можна визначити як відношення чисельності звільнених за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників;

- Коефіцієнт стабільності кадрів, який визначається як відношення чисельності працівників, які працюють протягом року, до середньооблікової

чисельності працівників.

Завдяки цим коефіцієнтам можна досліджувати рух кадрів на підприємствах. Таким чином, показники плинності кадрів можуть оцінити динаміку зміни чисельності працівників підприємства та відобразити стадію розвитку підприємства. Коли бізнес розвивається, більше людей беруть на роботу, ніж звільняються, і навпаки, під час рецесії більше людей вибувають, ніж приймають. Якщо бізнес працює стабільно, частка обох повинна бути однаково малою.

Показники обороту персоналу також можуть багато розповісти про бізнес. Якщо значення цього показника високе, то це може свідчити про те, що співробітники незадоволені умовами праці, пов'язаними з низькою заробітною платою, понаднормовою роботою, поганими стосунками в колективі тощо. Коефіцієнт постійності персоналу протилежний, що свідчить про задоволеність умовами.

Фонд робочого часу формується виходячи з чисельності працівників, середньої кількості робочих днів за рік і середньої тривалості робочого дня. [30].

Трудомісткість персоналу — показник, що характеризує виробництво на душу населення. Цей коефіцієнт показує методи, за допомогою яких можна збільшити обсяг продукції [31].

Продуктивність праці – це показник, що показує кількість продукції, виробленої за одиницю часу в середньому одним працівником [32]. Тому з метою аналізу ефективного використання трудових ресурсів на підприємствах визначено критерії, які найкраще характеризують стан використання трудових ресурсів.

Велике значення для розширення масштабів виробництва та підвищення ефективності виробництва має достатня забезпеченість, раціональне використання та висока продуктивність праці необхідних підприємствам трудових ресурсів.

Персонал — це особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації

Трудовий ресурс — це працездатна частина населення, яка володіє фізичними та розумовими силами і здатна виробляти матеріальні блага чи надавати

послуги.

Праця є основною складовою ринкової економіки. Він відіграє ключову роль у створенні попиту та пропозиції на конкретний продукт через ринок праці. Основним завданням ринку праці є задоволення попиту та пропозиції робочої сили.

Це завдання виконує ринок праці, який виконує ряд функцій:

- організація робочих зустрічей покупців і продавців;
- забезпечення конкурентного середовища для всіх сторін, що взаємодіють

на ринку;

- встановлення рівноважних ставок заробітної плати;
- сприяння вирішенню проблем зайнятості населення.

Щоб оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує персонал, враховуються наступні ознаки:

- кількість працівників;
- середньооблікова чисельність працівників;
- рентабельність персоналу;
- виручка на одного працівника від реалізації продукції;
- показники рухливості людини;
- фонд робочого часу; • трудомісткий;
- виробництво на душу населення;
- продуктивність.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИЦІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1. Загальна характеристика економіки та організації діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Україна володіє однією з найбільших торгово-промислових груп Fozzy Group. Вона має понад 600 роздрібних точок по всій країні, а також понад 35 000 найменувань продуктів у своєму портфоліо.

Підприємство, що входить до складу корпорації – Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».

Під широким маркуванням «Премія», «Премія Селект», «Повна чашка» та ЕКСТРА!, компанія має власні бренди.

Місія бізнесу полягає в тому, щоб забезпечити клієнтів задоволенням, що мотивує розвиток цінностей, прийнятих співробітниками. До них належать інновації, чесність і довіра, згуртована команда, мотивація, відсутність відходів і постійне зростання.

ТОВ «Сільпо-Фуд» здебільшого продає продукти харчування, тютюнові вироби та напої в неспеціалізованих магазинах.

Асортимент товарів в супермаркеті представлений наступними групами продовольчих та не продовольчих товарів:

- хліб та хлібобулочні вироби;
- бакалійні товари;
- плодоовочеві товари, гриби та зелень;
- цукор, мед та кондитерські вироби;
- смакові товари;
- м'ясо та м'ясні товари;
- риба та рибні товари;
- молоко та молочні продукти;

- харчові жири;
- яєчні товари;
- товари побутової хімії;
- косметичні товари та товари особистої гігієни.
- готова кулінарія [34].

Крім того, супермаркет дозволяє покупцям спробувати власні торгові марки, які представлені в більшості категорій і понад 500 товарів, а також товари власного імпорту.

Перевага цієї продукції перед продукцією інших виробників полягає в зниженні собівартості товару до 30% за рахунок зменшення витрат, пов'язаних із транспортуванням товару від виробника до споживача.

Основним процесом на підприємстві є обслуговування гостей й задоволення їх потреб у якісному обслуговуванні та у якісних товарах. У цей процес входить: передпродажна підготовка товару, ведення документації з обліку й контролю якості товару, викладка товару на торгове обладнання, проведення санітарних заходів, консультація гостя, продаж товару.

- Передпродажна підготовка – це процес під час якого товари перевіряють на якість та звільняють від транспортувальної упаковки.
- Ведення документації – на підприємстві ведуть документацію з обліку товару яка поділяється на основну та коригуючу (до основної відноситься товаро-транспортні накладні, а до коригуючих відносяться звіти з фізичного переобліку товарів). Також ведуться звіти з контролю строків придатності товарів які перенесені у електронний вид й вносяться за допомогою мобільних пристроїв.
- Викладка товару на торгове обладнання – це трудомісткий процес який потребує задіяння великої кількості персоналу, сам процес доволі простий (вивезти товар з складу й після передпродажної підготовки виставити на торгове обладнання), але через велику трудомісткість займає найбільше часу й перешкоджає досконалому обслуговуванню й коректному веденню облікової документації.
- Проведення санітарних заходів – процес під час якого забезпечується

відповідність умов продажу й зберігання продовольчих й не продовольчих товарів відповідно до державних стандартів ХАССП.

- Консультація гостя й продаж товарів – цей процес є найважливішим у сфері обслуговування бо саме цей процес бачать гості магазину (клієнти). У цей процес входить привітання, з'ясування потреб гостя, консультація, формування замовлення й безпосередньо продаж товару.

Роботодавці повинні встановити постійні робочі відносини з різними частинами свого бізнесу. До них належать фінансові, технічні, управлінські, трудові та інформаційні відносини. Працюючи разом як система, ці елементи створюють організаційну єдність і цілісність.

На підприємствах існують лінійні функціональні структури управління, створені за так званим «шахтним» принципом, відповідно до функціональних підсистем організації (реклама, виробництво, кошти, працівники, розробки та дослідження). Створену службову ієрархію для кожного з них, за підсумками їх роботи можна буде оцінити за показниками відповідно до статусу зайнятості.

Керівник ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає демократичному стилю управління з елементами авторитарності. Йому надаються права розподілу влади, відповідальності та ініціативи між керівниками та підлеглими. Більш детальна інформація на рис.2.1.

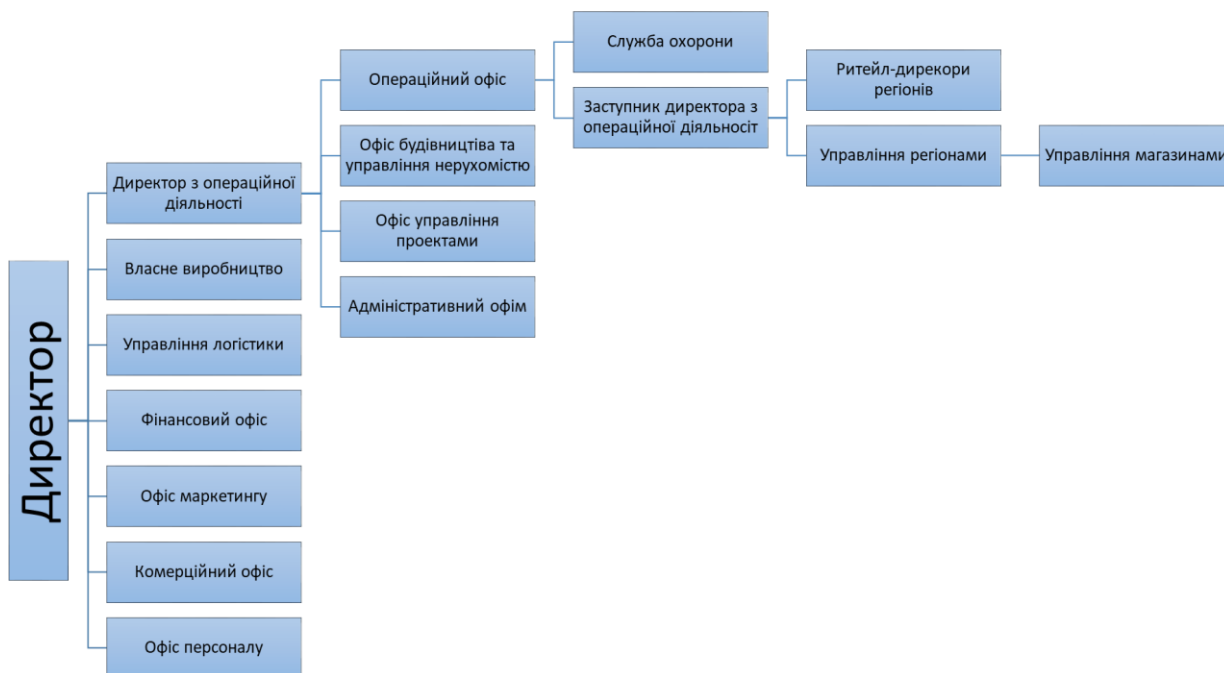


Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ ‘Сільпо-Фуд’

Організаційна структура управління показує, що вищим органом управління компанії є генеральний директор. Всі зони підприємства виводять на пряму лінію звітування перед директором, щоб забезпечити максимальну продуктивність їхньої роботи. Він вирішує питання стратегії, організовує свою діяльність на основі широкого використання прогресивних форм і організації праці, науково обґрунтованих матеріалів, фінансових і трудових критеріїв, дослідження ринкової ситуації та передового досвіду. Він також здатний вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням логістикою та власним виробництвом.

Операційний директор підзвітний генеральному директору та відповідає за повсякденну діяльність компанії. Рівні його повноважень включають:

- оперативне управління компанією;
- контролювати діяльність персоналу підприємства;
- організувати роботу в рамках узгоджених стратегічних, тактичних і оперативних планів.

Зі свого боку, операційний директор має заступника, який контролює повсякденну роботу кожного відділу. У свою чергу, директор з експлуатації має чергового заступника. Сюди входить управління та контроль діяльності на

територіях, де розташовані філії компанії.

Менеджери кожного регіону мають більше, ніж просто контроль над процесом пост-продакшну; вони також відіграють певну роль в організації роботи та персоналі організації. В результаті в кожному регіоні є керівник відділу продажів – це спеціаліст, який відповідає за продаж товарів чи послуг. Цей спеціаліст відповідає за всю діяльність відділу. У його завдання входить:

- забезпечення виконання плану продажів;
- відстеження строків поставки;
- участь в відповідальних переговорах з постачальниками;
- керування і навчання менеджерів;
- спілкування з партнерами і постачальниками.

Персонал магазину складається з чотирьох відділів. Це відділ адміністрації, до якого входять Керуючий магазином, його заступники та спеціаліст з персоналу, відділ виробництва, який займається виробництвом готової продукції фреш категорії (кулінарія, випічка, відділ кондитерський, м'ясний відділ, рибний відділ); торговий відділ який займається безпосередньо продажами товару та господарчий відділ в зону відповідальності якого входить підтримка санітарних норм в магазині та технічне обслуговування магазину. Персонал підприємства формується набором кадрів попитом на того чи іншого професіонала. Використання персоналу показано в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Розподіл обов'язків серед персоналу

Посада	Обов'язки
Відділ адміністрації	
Керуючий магазином	Прийняття стратегічних рішень, підписання документації, контроль показників діяльності магазину, проведення оцінки персоналу, розробка заходів розвитку магазину, складання бюджетів на розвиток та переобладнання магазину та прилеглої території,
Заступник керуючого магазином	Контроль дотримання стандартів обслуговування, контроль нестач, розробка та контроль системи роботи торгового персоналу (введення заохочень та покарань), опрацювання операційних звітів, комунікація з відділами маркетингу,

## Продовження таблиці 2.1

Спеціаліст з персоналу	Найм та звільнення персоналу, ведення документації з обігу персоналу, проведення співбесід та пошук кандидатів на посади.
Відділ виробництва	
Завідуючий відділу виробництва	Контроль дотримання стандартів виробництва продукції та санітарії, контроль нестач, браків, контроль системи роботи виробничого персоналу. Контроль виконання планів виробництва. Розробка нової продукції.
Старший кондитер/кухар/пекар	Контроль дотримання стандартів виробництва продукції та санітарії, контроль браків, контроль системи роботи виробничого персоналу.
Кондитер/Кухар/Пекар	Виробництво продукції, дотримання стандартів виробництва та санітарії ведення виробничої документації.
Торговий відділ	
Завідуючий відділом	Контроль дотримання стандартів обслуговування, контроль нестач, своєчасності доставок, розробка та контроль системи роботи торгового персоналу, контроль функціонування складу, ведення складської документації, інвентаризація складу. Координація роботи вантажників, прийом товару, підтримання порядку на складі. Переноска та перевозка товару. Обслуговування покупців.
Касир торгівельної зали	Дотримання стандартів обслуговування, контроль нестач, ведення касової документації, прийом розмінної монети, контроль грошових коштів на філіалі, інкасація кас.
Продавець	Дотримання стандартів обслуговування та санітарії, обслуговування покупців, ведення складської документації, інвентаризація складу
Вантажник	Ведення складської документації, прийом товару, підтримання порядку на складі. Переноска та перевозка товару
Господарчий відділ	
Завідвач відділу	Контроль дотримання санітарних норм в магазині, контроль дотримання належного технічного стану в магазині, збір та облік вторинної сировини, контроль та координація роботи підлеглих.
Двірник	Дотримання в належному стані прилеглої до магазину території, збір та сортировка вторинної сировини.
Прибиральник	Дотримання санітарних норм в магазині, ведення санітарної документації.

Чим ефективніша структура організації, тим більший вплив менеджменту на

безпосереднє виробництво послуг (надання послуг). Це досягається за рахунок наявності конструкції, яка відповідає певним вимогам, а саме:

1. адаптивний, динамічний (здатний швидко реагувати на зміни попиту, технологічний прогрес або нові інновації)
2. адекватний (відповідною параметрам керованої системи);
3. спеціалізований (структурно поділені на функціональні підрозділи з певними межами та специфікаціями для кожної ланки управління);
4. прийнятний (зі знанням зв'язків між рівнями і ланками в управлінні);
5. ефективний (здатний запобігти швидким змінам системи під час прийняття рішень);
6. надійний (здатною забезпечити правдиву передачу інформації);
7. економічно вигідний (всі витрати, в тому числі витрати, обліковуються відповідно до вимог цього підприємства);
8. простий для розуміння (для працівників та пристосування до існуючої форми управління й мотивації у досягненні цілей компанії).

Філії підприємства та працівники, які виконують певні функції управління, складають функціональну підсистему управління. Функція управління підприємством реалізується через поділ праці управлінської організації та окремих працівників, причому вони мають між собою економічні, організаційні, соціальні та психологічні зв'язки. Дана структура має свої плюси та мінуси.

Розглядаючи переваги даної структури управління, можна помітити, що недоліки переважають переваги, такі як: встановлення чітких і недвозначних зв'язків між підрозділами, швидка координація прийняття рішень, чіткі розпорядження, координація дій для виконавця, чіткий прийом завдань виконавця та забезпечення ресурсами, відповідальність за кінцевий результат покладається на керівників.

Така структура є доцільною, оскільки потреба в ефективному управлінні висока, в організації працює велика кількість людей, а умови в бізнесі та навколо нього досить стабільні. Ця структура насправді не застосовується для підприємницької діяльності у зв'язку з порушенням єдиних заходів

дисциплінарного стягнення. Організаційна структура повинна бути досконалою, щоб ефективно впливати на процес управління, тобто надання послуг і процес виробництва.

Поліпшенню матеріально-технологічної основи підприємств сприяють удосконалення факторів — науково-технічний прогрес, що є необхідною умовою соціально-економічного розвитку, і це постійно відбувається. Перш за все, удосконалення засобів праці має велике значення для вдосконалення матеріального виробництва.

Сьогодні кадрове забезпечення має першочергове значення для корпорації, тому хочу поговорити про принципи кадрового забезпечення та зміст кадрової політики.

Кадрова політика є основою системи управління персоналом, сюди входять орієнтири, цілі та правила, що визначають склад кадрової роботи. Політика щодо людських ресурсів називається планом дій керівництва організації, спрямованим на досягнення бажаних результатів і досягнення цілей. Цілями кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» є:

- доцільність у використанні трудового потенціалу;
- утворення і сприяння ефективній роботі у трудовому колективі;
- надання організації висококваліфікованого персоналу;
- забезпечення всіх необхідних умов для реалізації громадянами прав і обов'язків, передбачених законодавством про працю. [35, с. 312].

Кадрова політика у ТОВ «Сільпо-Фуд» має ефективність на високому рівні, через те як саме вона впливає на загальний стан підприємства, а саме:

- відбір та інформування персоналу (оцінка результативності роботи відбору проводять в перші дні або тижні);
- моніторинг (рівня оплати праці на ринку);
- вертикальний та горизонтальний розвиток персоналу;
- проектування (важливо врахувати наявні трудові ресурси, визначити майбутні потреби в персоналі та визначити методи пошуку кандидатів на вакантні посади, ефективність минулого досвіду).

Необхідно підкреслити, що кадрова політика компанії може відігравати певну роль і може бути реактивною, превентивною або проактивною. Роль кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд», яка дає можливість розробляти цільові кадрові плани, засновані на постійному моніторингу умов служби і вносячи в них корективи у відповідь на зміни зовнішнього середовища, тобто вона є активною.

Основні принципи діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» обумовлені орієнтацією на цілеспрямованість поставлених цілей. Це досягається завдяки чітко визначеному розподілу та організації. Крім того, вони розподіляють роботу на рівні управління та наймають спеціалістів у ключових сферах. Одним із методів, який вони використовують для мотивації своїх працівників, є заохочення у вигляді моральних і матеріальних стимулів. [36, с. 515].

Усіх працівників організації можна класифікувати за деякими ознаками для аналізу, планування, обліку та управління персоналом.

Перша категорія - промислово-виробничий персонал (ПВП), до якого можна віднести працівників, пов'язаних з виробничими частинами та їх обслуговуванням, таких як основні, допоміжні та обслуговуючі працівники цехів.

Друга категорія включає непромисловий персонал, який можна класифікувати як: персонал, який працює в закладах торгівлі, громадського харчування та культурних закладах, які обліковуються на балансі підприємства. Також, можна розділити персонал за характером виконуваних функцій:

1. Робітник - безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей і є основним працівником виробництва. Працівники, зайняті на ремонті, переміщенні товарів, транспортуванні, матеріально-технічному обслуговуванні, вважаються працівниками допоміжних цехів і служб підприємства.

2. Керівники — це працівники, які займають керівні посади в організаціях та їх окремих підрозділах. До їх складу входять директор, відповідальний, відповідальний за товарний облік, головний спеціаліст, заступник.

3. Спеціалісти - це працівники, зайняті на інженерно-технічних, господарських та інших роботах: адміністратори, бухгалтери, диспетчери, інженери, ревізори, ревізори, економісти, енергетики, помічники експертів.

4. Службовці - це особи, які здійснюють підготовку та реєстрацію документів, бухгалтери та органи контролю, господарські служби: архіваріуси, сторожі, касири, коменданти, контролери, секретарі, друкарки, стенографістки, табелі обліку робочого часу, бухгалтери, креслярі.

## 2.2. Оцінка фінансового та економічного становища підприємства

Внутрішній фінансовий аналіз, проведений на ТОВ «Сільпо-ФУД», базується на загальнодоступній фінансовій звітності (балансі та звіті про фінансові результати) та основних бухгалтерських документах, що інтерпретує ретельну оцінку фінансового стану компанії. Цей метод є комплексним і базується на наборі показників. [18].

Методика проведеного аналізу складається з трьох частин: фінансовий аналіз стану, фінансових результатів та ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Дослідження має зібрати інформацію про фінансову структуру, її результати та ефективність. Виконання вертикального та горизонтального аналізу фінансових записів збирає необхідну інформацію. Це включає дані із законів і нормативних актів, бухгалтерські записи, фіскальні дані та інші подібні джерела.

Фінансові результати компанії, результати наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Фінансові результати ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Дохід (млрд грн)	57,1	62,4	64,4	5,3	2	9%	3%
Торговий оборот (млрд грн)	37,7	44,3	49,7	6,6	5,4	18%	12%

*Джерело: розраховано автором на основі даних [37,38,39]*

Отже, за даними таблиці можна констатувати зростання показників доходу та торгового обороту протягом досліджуваного періоду, що говорить про позитивний фінансовий результат компанії. Однак для ефективної оцінки необхідним є аналіз руху капіталу компанії, табл. 2.3. Позитивним значенням

коефіцієнта фінансового значення є результат нижче 0,5, а значення вище 1 говорить про переважання позикового капіталу над загальним капіталом підприємства, при цьому чим більша частка довгострокової заборгованості, тим сильнішим є фінансовий важіль. Таким чином, можна спостерігати що тиск залучених коштів на діяльність компанії є досить сильним.

Таблиця 2.3 - Рух капіталу ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2019-2021 роки (млрд.грн)

Показники	2019	2020	2021
Чиста заборгованість	18	24,3	29,1
Статутний капітал	12,5	12,8	13
Нерозподілений прибуток	-11,3	-11	-14,1
Власний капітал	1,2	1,8	-1,1
Загальна величина капіталу	19,2	26,1	27,9
Коефіцієнт фінансового важеля	0,94	0,93	1,03

*Джерело: розраховано автором на основі даних [40].*

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства та утримання високого рівня конкурентоспроможності, необхідним є наявність міцної матеріально-технічної бази, що включає в себе сукупність необхідних для виробництва засобів. Для оцінки, проведемо аналіз необоротних активів товариства, табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Динаміка необоротних активів ТОВ «Сільпо-ФУД» 19-21рр.

Показники	Рок и			Відносні відхилення	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Нематеріальні активи	6,5	5,3	4,1	-18%	-23%
Основні засоби та незавершені капітальні інвестиції	1,96	9,02	10,77	360%	19%
Інші необоротні активи	0	0,28	0,4	100%	43%
Усього необоротних активів	8,46	14,6	15,27	73%	5%

*Джерело: розраховано автором на основі даних [41,42]*

Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання необоротних активів підприємства на 73% протягом 2020 року та 5% у 2021 році. Найбільш динамічним є зростання основних засобів та незавершених капітальних інвестицій їх частка у 2020 році становить 73%, що говорить про значні вкладення у нарощення обсягів.

Заробітна плата має першочергове значення для співробітників, тому ми обговоримо резерв зарплати. Фонд оплати праці досліджуваного підприємства складається з наступних підстатей:

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- інші заохочення і компенсаційні виплати.

Заробітна плата - це винагорода за добре виконану роботу відповідно до встановленого трудового розпорядку. Вона розраховується на основі встановлених ставок заробітної плати та погодинних ставок працівників і посадових окладів.

Додаткова заробітна плата - це визнання високої продуктивності, значних досягнень та унікальних умов праці. Вона містить доплати, надбавки, гарантії і компенсації, премії, пов'язані з досягненням виробничих цілей і функцій, інші види заохочення.

До інших заохочень та компенсацій відносяться нарахування за невідпрацьований час, премії та заохочення, які проводяться щорічно або мають одноразовий характер, не передбачені чинним законодавством. Аналіз ефективності компенсаційної системи фірми починається з визначення динаміки та структури компенсаційних фондів [43, с. 121].

Місячна премія працівника супермаркету «Сільпо» в м. Харків розраховується згідно з наступною формулою (2.1):

$$ПР = \sum N_i * K_i * K_{коррі} * K(iп), (2.1)$$

де: ПР - загальна сума місячної премії, грн.

$N_i$  - кількість реальних продажів  $i$ -й товару, од.

$K_i$  – бонусний коефіцієнт по  $i$ -й позиції товару, грн.

$K_{коррі}$  - коефіцієнт виконання плану по  $i$ -й послугі

$K(iп)$  - коефіцієнт виконання окремих преміальних показників.

Коефіцієнт виконання плану  $K_{коррі}$  визначається ступенем досягнення обсягів плану за обсягом продажів:

1. При недосягненні мети продажів більш ніж на 100% бонус за цим показником не нараховується.;

2. Якщо ціль продажів досягнута повністю або перевищує її,  $K_{корр} = 1$ ; коефіцієнт ефективності індивідуальних показників преміювання  $K(ip)$  демонструє регламентацію зміни премії до її нарахування у разі, якщо персонал у звітному періоді має порушення або помилки в роботі, що перевищують норму.

Якщо у працівника у звітному періоді порушень не було,  $K(ip) = 1$ . Максимальна премія, яку може отримати працівник за підсумками звітного періоду, не може перевищувати 100% посадового окладу. Бонус не повинен нараховуватися співробітникам, що були залучені в звітному періоді до дисциплінарної відповідальності, що має вигляд догани, а також співробітникам, які допустили порушення у трудовій дисципліні.

Основний компонент мотивації персоналу – це гнучка система винагороди, яка дозволяє працівникам самовдосконалюватися та підвищувати якість своєї роботи.

Систему оплати праці на прикладі досліджуваного магазину подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Платіжна система на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Посада	Складові З/П	Сума в грн./міс.	Разом
Керуючий магазином	Ставка + премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%) + квартальний бонус за виконання показників КРІ	31000+0+(62000/3)	51700
Заступник керуючого магазином	Ставка + премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%) + квартальний бонус за виконання показників КРІ	18000+0+(18000/3)	24000
Завідучий відділом виробництва	Ставка + премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%)	18000+0	18000

## Продовження таблиці 2.5

Старший Кухар/Пекар/Кондитер	Погодина оплата +премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%)	85*76	15000
Кухар/Пекар/Кондитер	Погодина оплата +премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%)	68*176	12000
Касир торгівельної зали	Погодина оплата +премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%)	60*176	10500
Продавець продовольчих товарів	Погодина оплата +премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%)	55*176	9700
Вантажник	Погодина оплата +премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%)	59*176	10400
Пибиральник	Погодина оплата +премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%)	49*176	8600
Завідючий відділом торгової зали	Ставка +премія за рейтинг (С = 0%; В = 10%; А = 15%)	15500+0	15500

З кожним роком збільшується фонд основної заробітної плати, значно зростає фонд додаткової заробітної плати, наприклад, у 2020 році зростання становило 13,8%, а у 2021 році – 32,47%. Особливо вагомий вплив мали компенсаційні та заохочувальні виплати.

Динаміку та структуру фонду оплати праці представлено у табл.2.6 та табл.2.7.

Таблиця 2.6 - Динаміка фонду оплати праці ТОВ 'Сільпо-Фуд', 2019-2021р

Показник	2019 р., тис. грн.	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020- 2019	2021- 2020	2020- 2019	2021 - 2020
1.Фонд основної заробітної плати	44590,6	55760,9	70310,7	11170,3	14549,8	20,03	20,69
2.Фонд додатков ої ЗП	18471,9	21431,2	31740,5	2959,3	10309,3	13,8	32,47
у тому числі:							
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	10610,1	12910	2289,4	2299,9	21,57	17,81
премії та винагороди, щоносять систематични й характер	3520,4	6000,8	14330,2	2480,4	8329,4	41,33	58,12
виплати, пов'язані з індексацією ЗП	6630,8	4820,3	4500,3	-1810,5	-320	-37,55	-7,11
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати,	9181,6	9161,1	11601,1	-20,5	2440	-0,22	21,03
у тому числі:							
матеріальна допомога	2860,7	3660,5	4550	799,8	889,5	21,84	19,54
соціальні пільги,що мають індив. характер	320,8	600,1	690,8	279,3	90,7	46,54	13,12
оплата за невідпрацьован ий час	6000,1	4900,5	6360,3	-1099,6	1459,8	-22,43	22,95
Фонд оплати праці	72244,1	86353,2	113652,3	14109,1	27299,1	16,33	24,01

Складено автором на основі даних ТОВ 'Сільпо-Фуд'

Підвищення рівня оплати праці, з одного боку, веде до підвищення трудового ентузіазму та якості роботи, а з іншого – потребує відповідних економічних умов для матеріального стимулювання.

Таблиця 2.7 - Структура фонду оплати праці ТОВ 'Сільпо-Фуд', 2019-2021 р

Показник	2019 р., тис. грн.	%	2020 р., тис. грн.	%	2021 р., тис. грн.	%
1. Фонд основної заробітної плати	44590,6	61,72	55760,9	64,57	70310,7	61,86
2. Фонд додаткової заробітної плати,	18471,9	25,56	21431,2	24,81	31740,5	27,92
у тому числі:						
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	11,51	10610,1	12,28	12910	11,35
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	4,87	6000,8	6,94	14330,2	12,6
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	9,17	4820,3	5,58	4500,3	3,95
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати,	9181,6	12,7	9161,1	10,6	11601,1	10,2
у тому числі:						
матеріальна допомога	2860,7	3,95	3660,5	4,23	4550	4,0
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	0,44	600,1	0,69	690,8	0,6
оплата за невідпрацьований час	6000,1	8,30	4900,5	5,67	6360,3	5,59
Фонд оплати праці	72244,1	100	86353,2	100	113652	100

*Складено на основі даних відділу управління персоналу ТОВ 'Сільпо-Фуд'*

Фонд оплати праці ТОВ 'Сільпо-Фуд' має відповідну структуру : 61-65% це фонд основної заробітної плати, 24-28% відповідно фонд додаткової заробітної плати. В цілому всі показники мають стабільний характер.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві спостерігається зростання

загального фонду заробітної плати, що є позитивним явищем, яке сприяє підвищенню мотивації працівників та якості роботи.

### 2.3. Оцінювання організації використання персоналу підприємства

Персонал, як певна група працівників підприємства, є ресурсом, який бере участь у здійсненні господарської діяльності. Зацікавленість власника підприємства в ефективному використанні персоналу залежить насамперед від наявності витрат на його утримання та бажання максимізувати віддачу від нього. Ефективність використання трудових ресурсів, тобто ефективність персоналу, полягає в максимальній вигоді, яку отримує підприємство при використанні певної кількості наявних працівників певних професій і кваліфікації.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» співробітники організовані за специфікою для цілей дослідження, планування, обліку та управління персоналом. Базою для первинної інформації щодо складу та руху персоналу взято один з супермаркетів мережі «Сільпо-Фуд». Зазначимо склад та структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у табл.2.8.

Таблиця 2.8 - Склад та структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.		Відхилення осіб (+,-)	Темпи росту %
	осіб	частка, %	осіб	частка, %		
Працівники управління	27	11,8	29	11,3	+2	107,4
Продавці	117	51,3	131	51	+14	112,0
Касири	25	11	28	10,9	+3	112,0
Інші працівники	59	25,9	69	26,8	+10	116,9
Всього	228	100	257	100	+29	112,7

*Складено на основі даних ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Аналізуючи наведені дані про склад та структуру персоналу магазину варто зазначити зростання середньоспискової чисельності на 112,7%. У 2021 р. відбулась незначна зміна у структурі управлінського персоналу на 2 особи. Найбільше зростання в кількості осіб відбулося в групі "інші працівники" – обвальники, касири, продавці, охоронці, кухарі, працівники господарського відділу. Подібна

тенденція може бути як результатом підвищення обсягу продажів, так і виконання заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу.

За допомогою наданих даних про склад і структуру персоналу досліджуваного магазину можна зробити аналіз показників щодо руху робочої сили. Результати аналізу показників руху робочої сили наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників руху робочої сили

Показники	Адміністрація	Продавці	Касири	Інші працівники	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-)
Середньоспискова чисельність, осіб	29	131	28	69	228	257	+29
Прийнято, осіб	3	34	8	20	55	65	+10
Звільнено, осіб							
– за власним бажанням	1	20	6	16	44	43	-1
– порушення дисципліни	1	15	3	14	39	33	-6
Коефіцієнти							
– загального обігу, %	13,8	41,2	50	52,2	43,4	42,0	-1,4
– обігу персоналу з прийому, %	10,3	26	28,6	29	24,1	25,3	+1,2
– обігу персоналу за звільненням, %	3,4	15,3	21,4	23,2	19,3	16,7	-2,6
– необхідної плинності, %	0	3,5	10,7	2,9	2,2	3,9	+1,7
– плинності, %	3,4	11,5	10,7	20,3	17,1	12,8	-4,3

*Складено на основі даних ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Виявлена дуже висока плинність кадрів: загалом майже половина середньооблікової чисельності працівників приймається та звільняється. Той факт, що рівень прийняття на 8,6% вище, ніж рівень звільнення, є позитивним. Тривожна ситуація з касирами та іншим допоміжним персоналом. Загалом плинність кадрів на ТОВ «Сільпо-Фуд» дуже висока – 12,8%. Це говорить про те, що менеджери повинні більш ретельно підходити до відбору нових співробітників при прийомі на роботу. Плинність робочої сили в ТОВ «Сільпо-Фуд», яка пов'язана з прийомом та звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності працівників є одним із факторів, що впливають на продуктивність праці та витрати підприємства.

Важливим фактором виконання виробничих планів і ефективного використання персоналу є ефективне використання робочого часу. Від цього

залежить якість і ефективність виконання робіт. Дані про використання робочого часу представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Використання робочого часу на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Найменування показника	Умовні позначення	2020	2021	Відхилення
				Від 2021
Відпрацьовано одним робітником				
Днів	Дн	251	250	-1
Годин	Год= Дн*Т	2083,3	2075	-8,3
Середня тривалість робочого дня	Т	8,3	8,3	0
Фонд робочого часу, тис. год.	Фрч=Ч*Дн*Т	474,9	533,2	58,3
Відпрацьовані понаднормові години, тис . год.	Тс	2	2,2	0,2

*Джерело: власна розробка автора на основі інформації компанії*

Таблиця 2.10 показує, що кількість робочих днів склала 251 та 250 днів у 2020 та 2021 роках відповідно. Беручи до уваги те, що з 2020 по 2021 збільшилась кількість працюючих, збільшився і фонд робочого часу. У 2020 він становив 474,9 тис. год, у 2021 – 533,2 тис. год, що є позитивним показником.

Продуктивність праці - найважливіший показник ефективності процесу праці, виражений у коефіцієнті виробленої продукції (послуги) до відповідних прямих витрат живої праці.

В основі можуть бути різні види економічної продуктивності, на якому рівні проводяться дослідження Індивідуальна продуктивність праці — це результати праці конкретних працівників; виробнича продуктивність праці — продуктивність праці певної виробничої ділянки чи підприємства; локальна продуктивність праці — продуктивність праці регіону чи галузі; суспільна продуктивність праці — продуктивність праці країни в загальній економіці.

Однак варто зазначити, що протягом певного періоду часу зміни в кількості та якості продукції та послуг конкретного підприємства, галузі чи країни можуть бути не лише результатом зміни продуктивності праці, а й збільшенням кількості витраченої праці, особливо збільшенням її інтенсивності.

Продуктивність праці слід розглядати як важливий фактор системи показників оцінки вкладу праці в кінцеві результати діяльності в усіх організаційних ланках підприємства. Динаміка продуктивності праці відображає ступінь успішності підприємств щодо активізації людського фактору, стимулювання праці та розвитку персоналу, модернізації виробничих процесів, підвищення якості споживання продукції. [48].

Для того, щоб дослідити продуктивність праці на одного працівника, був проведений аналіз динаміки продуктивності праці, наведений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка продуктивності праці

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темпи зростання, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	51805,3	129513,3	181318,6	250	140
Фонд оплати праці, тис. грн.	56,3	98,5	117,8	175	120
Середньоспиксова чисельність працівників, осіб	162	228	257	125	113
Продуктивність праці на 1 працівника, грн.	319,8	568,0	705,5	178	124

*Джерело: власна розробка автора на основі даних*

З таблиці видно, що продуктивність праці підприємства та доходу від реалізації продукції збільшується. При цьому зростання продуктивності праці на 4 % перевищувало зростання фонду оплати праці (120 %) у 2021 році та на 3 %— у 2020 році. Продуктивність праці зростає швидше заробітної плати, що є важливою умовою зниження витрат обігу і підвищення продуктивності персоналу в торгівлі.

Продуктивність є найважливішим показником ефективності процесу праці, вона виражається як відношення вироблених товарів (послуг) до витрат прямої, живої праці. Провівши аналіз динаміки продуктивності праці, використання робочого часу працівників на підприємстві можна зробити висновок, що якість

трудового колективу має відповідний рівень підготовки та трудової активності.

Основний напрямок діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД», яке входить до складу Fozzy Group – однієї з найбільших торгово-промислових груп України, є торговельний напрямок, а саме сектор роздрібною торгівлі, який складається з неспеціалізованих магазинів, де переважно продають продукти харчування, напої та тютюнові вироби.

Основними цінностями компанії є: інновації, орієнтованість на гостей, чесність і довіра, згуртована команда, мотивація співробітників, нульові відходи, постійний розвиток.

ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримується концепції соціально-етичного маркетингу, яка покликана забезпечити довгострокове здоров'я не лише компанії, а й суспільства в цілому.

Поліпшенню матеріально-технологічної основи підприємств сприяють удосконалення факторів — науково-технічний прогрес, що є необхідною умовою соціально-економічного розвитку, і це постійно відбувається. Після проведення фінансово-економічної оцінки компанії стає очевидним, що ситуація сприятлива, адже спостерігається зростання показників доходу та торгового обороту протягом досліджуваного періоду, що говорить про позитивний фінансовий результат компанії.

Провівши аналіз ефективності використання персоналу, можемо побачити, що у 2021 році чистий дохід збільшився в порівнянні з 2020 роком. Це зумовило зростання всіх показників продуктивності праці. При цьому зростання продуктивності праці на 4 % перевищувало зростання фонду оплати праці (120 %) у 2021 році та на 3 %— у 2020 році. Продуктивність праці зростає швидше заробітної плати, що є важливою умовою зниження витрат обігу і підвищення продуктивності персоналу в торгівлі. Проте плинність кадрів на ТОВ «Сільпо-Фуд» дуже висока – 12,8%. Це говорить про те, що при прийомі на роботу керівники проводять не ретельний відбір і в цілому мотиваційна система є не достатньо досконалою, що і призводить до високого рівня звільнень, що також негативно впливає на ефективність роботи персоналу і підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Виявлення напрямків удосконалення ефективності використання персоналу на підприємстві

У процесі забезпечення нормальної життєдіяльності підприємств питання підвищення ефективності використання персоналу завжди було і буде першочерговим. Адже саме персонал, його ефективне формування та використання є однією з основних передумов успішного функціонування бізнесу та його продуктивної діяльності.

Процес його формування проходить декілька етапів, які суттєво впливають на ефективність використання персоналу. Серед них вчені виділили такі: планування чисельності, пошук і відбір, зарахування на роботу та адаптація.

На основі теоретичних міркувань та практичних узагальнень визначено, що до показників, які характеризують використання персоналу на рівні підприємства, належать:

- 1) продуктивність праці є найважливішим показником, який не можна нехтувати.;
- 2) ступінь використання людьми фонду робочого часу.;
- 3) стан трудової дисципліни та частота плинності кадрів;
- 4) загальна кількість робітників, які зайняті фізичною працею;
- 5) якісне дотримання персоналом вимог виробництва та займаних посад;
- 6) відносна та абсолютна кількість працівників, які вивільнилися із виробництва.

Щоб максимізувати корисність працівників у системі управління, роботодавцям необхідно враховувати інтелект, організованість і креативність персоналу. Це може підвищити ефективність їхнього бізнесу за рахунок зменшення монотонності, створення нових завдань і усунення безглуздої роботи.

Встановлення безпечних і надійних виробничих процесів і методів також є важливим; це тому, що це допомагає забезпечити продуктивні умови праці та ефективні методи праці та відпочинку. Звичайно, при створенні своїх систем роботодавці повинні враховувати працездатність працівників та індивідуальні трудові звички.

Одним із найвідоміших заходів підвищення ефективності використання персоналу є мотивація. Досвід показує, що український підхід до мотивації персоналу досить вузький і зводиться до грошової винагороди. Але за кордоном велику роль відіграє нематеріальний аспект. Західні менеджери вважають, що найголовнішою цінністю підприємства є працівники, адже від їхньої роботи залежить успіх підприємства, тому вони мають бути винагороджені за високі показники у роботі.

Кожна країна має власні методи мотивації персоналу, тож розглянемо деякі приклади закордонного досвіду. Враховуючи, що Японія є високорозвиненою країною, яка успішно використовує механізми та методи стимулювання, можна виділити основні складові стимулювання праці: єдина корпоративна філософія та корпоративне бачення, система довічного найму, рівні права, принципи колективізму тощо, що разом допомагає досягти підвищення рівня трудової зацікавленості персоналу [49].

Наступною країною, де компанії дуже зосереджені на мотивації своїх співробітників, є Сполучені Штати. Одним із таких інструментів є надання медичних послуг працівникам. Тому частина їхніх медичних витрат оплачується шляхом внесення певної суми коштів до корпоративного фонду. Крім того, компанія керує пенсійними програмами, страхуванням життя не лише для працівників, але й членів їхніх сімей, а також схеми виплат на випадок непрацездатності [49].

Для шведської моделі характерна сильна соціальна політика, спрямована на зменшення майнової нерівності між різними верствами населення, що є результатом перерозподілу національного доходу. З 1950-х років на підприємствах реалізується солідарна політика оплати праці, основними принципами якої є:

скорочення розриву між найвищою та мінімальною заробітною платою, рівна оплата за однакову працю [50].

Унікальним аспектом французької моделі мотивації праці є використання стимулювання конкуренції та стратегічного планування в економічній системі. Конкретно це означає, що компанії конкурують між собою за клієнтів і ціни. На додаток до цього, французькі підприємства використовують гнучку структуру оподаткування та широкий спектр інших інструментів для фінансування та планування. Отже, це призводить до більш високої якості продукції за меншою ціною.

Згідно з міжнародним досвідом, українським підприємствам варто звернути увагу на наступні напрями підвищення трудової мотивації, а саме:

- для великих компаній краще мати експертів, які б працювали з відділом кадрів, щоб досліджувати внутрішні мотиви їх роботи та цінності, з'ясувати реальні потреби співробітників (це можуть бути психологи, працівники відділу кадрів);
- використовувати більше нематеріальних заохочень: грамоти, похвальні листи, усні похвали тощо;
- впровадити корпоративну культуру, якої дотримуватимуться як співробітники, так і керівництво: подарунки до важливих свят, частіше спілкування між співробітниками, пряме спілкування з різними рівнями керівництва, більше корпоративних свят і спортивних змагань між різними частинами компанії, що згуртовує команду;
- запровадити виплату премій за тривалий термін роботи на підприємстві [51].

Тобто, керівництву українських компаній слід звернути увагу на досвід високорозвинених країн і впроваджувати подібні інструменти мотивування персоналу.

Методи мотивації працівників до праці та трудової діяльності поділяються на організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Організаційно-

розпорядчі методи включають застосування законодавства про працю, наказів, розпоряджень та інших нормативних документів, дотримання правил внутрішнього розпорядку та встановлення робочих інструкцій. Велику роль відіграє атестація персоналу. Економічні методи спрямовані на матеріальне заохочення команд або окремих працівників, включаючи премії, участь у прибутку, премії, надбавки, одноразові виплати та додаткові пільги. Соціально-психологічні підходи передбачають мотивацію через моральне стимулювання працівників, участь в управлінні бізнесом, особистий приклад через менеджерів, формальне та неформальне спілкування, професійний та кар'єрний розвиток, справедливу оцінку керівниками результатів роботи підлеглих, соціальні аспекти команд

Ефективність процесу мотивації праці підприємства повинна залежати від ступеня реалізації економічних і соціальних цілей підприємства і працівників, що в свою чергу залежить від оптимального співвідношення економічних і соціальних інтересів підприємства. зацікавлені сторони.

Таким чином ключові мотиви професійного розвитку персоналу на підприємстві можна представити у вигляді рис.3.1.

Мотивація	Уникнення невдач	Досягнення успіху
Зовнішня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бажання за рахунок підприємства відшкодувати витрати на навчання;</li> <li>• можливість подорожувати під час навчання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бажання отримувати високу заробітну плату;</li> <li>• бажання отримувати матеріальні винагороди;</li> <li>• прагнення до володіння майном;</li> <li>• підвищення статусу, престижу.</li> </ul>
Внутрішня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання можливості професійного розвитку;</li> <li>• прагнення до стабільної зайнятості;</li> <li>• можливість кар'єрного просування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отримання більш цікавої роботи;</li> <li>• розширення змістовності роботи;</li> <li>• покращення умов праці;</li> <li>• розширення соціальних контактів;</li> <li>• отримання конкурентних переваг через потребу у нових знаннях;</li> <li>• отримання високої (керівної) посади.</li> </ul>

Рисунок 3.1 – Класифікація мотивів до праці персоналу за видом мотивації

Для того щоб наочно продемонструвати результати застосування методів підвищення ефективності мотиваційних систем ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням

впровадження запропонованих вище заходів з плановою зміною показників роботи підприємства розроблена таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 - Планування показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів з мотивації персоналу

Захід	Планована зміна показників
Створення презентації для нових співробітників в якій будуть вказані всі програми для розвитку перспективних співробітників для ознайомлення на окремих зборах, на цих ж зборах збирати зворотній зв'язок	Зменшення показника плинності кадрів на 18,5%
Забезпечення зворотного зв'язку керівника з підлеглими щодо задоволеності отриманими винагородами	Зменшення показника плинності кадрів на 18,5%
Залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм мотивації	Закріплення змін показника плинності кадрів на -37%
Забезпечити магазин професійними психологами, які будуть разом з керуючим відбирати персонал	Зменшення показника плинності кадрів ще на 14,8%, та зменшення витрат магазин на 5 000 грн - 9 000 грн
Об'єктивне оцінювання перспективи кожного робітника, який приймається на роботу	Збільшення фінансового виторгу магазину на 1,5%
Впровадження обов'язкові щомісячні збори завідуючих відділами та їх підлеглих за для обговорення показників КРІ	Зменшення витрат магазину на 7%
Вдосконалення системи виплати заробітної плати для завідуючих відділами.	

Підвищення ефективності персоналу залежатиме від повного врахування в системі стимулювання всіх основних факторів, що впливають на мотивацію та процес мотивації працівників. У зв'язку з цим у розробку ефективної системи мотивації персоналу необхідно включити такі принципи:

1) всерозвиненість корпоративної культури (забезпечення обстановки довіри, зацікавленості в досягненні спільних цілей колективу, можливість двостороннього спілкування між керівниками та співробітниками);

2)реалістичності (потрібно бути абсолютно впевненим, що план мотивації необхідний для бізнесу в даний час і що для його здійснення є достатній бюджет);

3)рівності (забезпечення рівними можливостями для працевлаштування та просування на основі стандартів продуктивності);

4)правдивості (зіставлення рівнів оплати праці з їхніми результатами та визнання індивідуального внеску у загальний успіх);

5)ініціативності (заохочення працівників генерувати нові ідеї й брати участь у керуванні);

6)ясності (методи мотивації працівників мають бути прозорими та справедливими);

7)послідовності і стабільності (концепція має передбачати логічний баланс стимулів для окремих рівнів працівників);

8)активності і пластичності (можливість приписувати коригування індивідуальним планам заохочення, зберігаючи загальну структуру системи);

9)системності побудови (система повинна охоплювати всі рівні та посади підприємства, уніфікувати принципи побудови);

10)відповідності щодо очікувань співробітників (при формуванні системи необхідно всебічно врахувати думку співробітників різних рівнів, проаналізувати склад кадрової структури та сформулювати необхідні очікування.);

11)спрямованості на певний результат (система мотивації повинна підтримувати стратегію і цілі компанії);

12)впровадження виключно з професійних позицій (відсутність професіоналізму може навіть саботувати своєчасні, необхідні та важливі для компанії плани)

Для успішної системи стимулювання необхідно створити індивідуальну систему стимулювання для кожного конкретного працівника з урахуванням його особистих якостей, наявності певних ресурсів у бізнесу та стилю керівництва. У процесі формування оптимальної системи стимулювання сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати методи стимулювання, що спираються на вітчизняний та зарубіжний досвід.

### 3.2. Рекомендації щодо організації ефективного використання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ефективність праці є результатом цілеспрямованої діяльності людини. Працю можна вважати ефективною, якщо при мінімальних затратах праці досягаються максимальні результати. Результатами вважаються доходи, отримані від реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг. Взагалі кажучи, ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю та продуктивністю праці. Саме ці показники характеризують кількісні та якісні результати роботи підприємств і працівників.

Важливо, що підвищення показників ефективності праці не тільки пов'язане з розвитком підприємства, а й відбувається за принципами мінімізації витрат, як наслідок, є першочерговим критерієм ефективності управління на всіх рівнях. Оцінка ефективності роботи персоналу одна з важливих і актуальних тем на сьогоднішній день.

Як зазначено вище в роботі, в умовах глобалізації економіки на вітчизняний ринок вийшла значна кількість іноземних компаній, які використовують дещо інші методи управління персоналом та стимулювання. Талант – головний стратегічний ресурс будь-якого бізнесу. Знання, здібності, компетенції та навички працівників, їх професійний досвід значною мірою визначають здатність компанії використовувати наявні у неї ресурси, а також кінцевий результат її роботи. Оцінка ефективності кадрової складової діяльності організації була б неповною без оцінки її співробітників, як частини загальної системи оцінки, яка повинна бути тісно пов'язана зі стратегією та кадровою політикою організації. Тому при виборі конкретних показників оцінки персоналу необхідно враховувати загальну спрямованість організації на досягнення конкретних показників ефективності.

Головними критеріями оцінки продуктивності виконання персоналом своїх обов'язків є:

- підсумковий прибуток організації;

- задіяний персонал.

Рівень прибутку сам по собі не гарантує, що кожен працівник буде однаково продуктивним. Оцінка роботи всього колективу не обов'язково відповідає оцінці працівника, який «ховається» за спинами своїх колег і лише «виглядає» як ефективний працівник.

Визначити рівень роботи працівника допомагають спеціально розроблені методи оцінки, спрямовані на визначення прикладених зусиль працівника, його потенціалу та зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність.

Метод оцінки конкретних співробітників дозволяє керівникам визначити здатність підлеглих створити необхідний організації «продукт» з найменшими витратами.

Найбільш популярні такі методики оцінки персоналу:

1. Цільове управління (Management By Objectives).
2. Управління ефективністю (Performance Management).

Цільове управління (Management by Objectives)

Об'єктивна методика оцінювання ефективності працівника і його праці, а також відповідність людини займаній посаді.

Як це працює? Керівник ставить перед співробітником кілька завдань і призначає термін їх виконання. Це може бути тиждень інтенсивної роботи, а може й кілька місяців. Обов'язковою умовою постановки завдань є їх чіткість, точність і посильність.

Обов'язково вислуховується думка співробітників щодо стратегічних і тактичних напрямків роботи, щоб узгодити числові показники для плану.

Одним із напрямків оцінювання МОВ є формування плану стимулювання персоналу шляхом встановлення системи оплати праці за показниками результативності. Співвідношення між результатами роботи та заробітною платою встановлює керівник.

Оцінювання за методикою МВО проводиться за двома схемами:

1. Виплати здійснюються за кожний досягнутий показник продуктивності праці. У такому плані неважливо, що працівник перевиконує норматив. Але

невиконання програми призведе до зниження заробітної плати. Прийнятні показники продуктивності на рівні 80-85%.

2. Для того, щоб співробітники розуміли поставлені перед ними завдання і організували свою діяльність відповідно до них, а також для спрощення аналізу індивідуальних показників ефективності співробітників, розробляється матриця МВО. Він містить інформацію про задачу та її числові коефіцієнти.

#### Управління ефективністю (Performance Management)

Ще один об'єктивний метод оцінки роботи співробітників компанії - це постановка завдань і контроль ефективної роботи персоналу компанії. Управління продуктивністю – вдосконалена методика МОВ, яка дозволяє оцінити професіоналізм і компетентність персоналу. У свою чергу, працівник зацікавлений в швидкому досягненні поставлених цілей.

Переваги методики в можливості оцінювання праці службовців:

- Стимулювання персоналу підвищувати свій професійний рівень.
- Збільшення продуктивності праці.
- Об'єктивна оцінка відповідності людини займаній посаді.

Етапи проведення РМ:

1. Підготовка показників результативності праці (KPI).
2. Постановка завдань персоналу на основі показників KPI.
3. Оцінювання праці співробітників за підсумком виконання KPI.
4. Моделювання компетенцій персоналу на основі результатів оцінювання.

Однак більшість методів оцінки ефективності роботи персоналу перераховані вище у випадку з ТОВ «Сільпо-Фуд» актуальні лише для оцінки ефективності роботи керівного персоналу і абсолютно не підходить для аналізу продуктивності та ефективності роботи рядового персоналу. Це пов'язано з тим, що саме по собі виконання цільових економічних показників не гарантує однакової ефективності кожного співробітника. Тому доцільно використовувати не тільки методи оцінки засновані на економічних показниках підприємства в загальному, так і методи які застосовуються до окремих співробітників.

Одною зі можливих методів оцінки саме персоналу є автобіографія.

Формальний спосіб зрозуміти суб'єктивну оцінку самих себе працівниками. Надати роботодавцю можливість провести аналіз кваліфікації та досвіду претендента на основі викладених фактів та наданих документів.

Другою складовою є анкетування. Анкети поділяються на дві категорії. Кваліфікація - надає кандидатам можливість пройти спеціалізовані тести для оцінки рівня їх знань. Найбільш об'єктивний аналіз знань здійснюється за допомогою спеціально розроблених комп'ютерних програм. Наприклад, безкоштовна програма Igene, метод перевірки знань локально або через Інтернет. Такі тести складаються з комплексу завдань:

1. із запропонованим варіантом відповіді;
2. з розгорнутою відповіддю;
3. на вміння віднести поняття за класами;
4. на встановлення відповідності.

Психологічне анкетування оцінює стійкість, ефективність, емоційність і моральні принципи людини. Такі тести популярні серед правоохоронних органів, а також компаній, співробітники яких щодня обробляють великі обсяги інформації або мають справу з клієнтами. Психологічні тести дозволяють виявити такі проблеми, як професійне «вигорання» персоналу та відсіяти «непридатних» для продуктивної роботи кандидатів.

Ще одним варіантом є спостереження оцінки є спостереження. Встановлення спеціальних пристроїв, таких як Yaware, TimeTracker або TimeInformer. Вони надають роботодавцям або менеджерам можливість контролювати працівників протягом дня. Такий підхід дозволяє відстежувати діяльність кожного співробітника, оцінюючи комунікативні навички, професіоналізм, працездатність і компетентність. Основним недоліком такої оцінки є її суб'єктивність.

Найбільш популярним методом є співбесіда. Ця методика використовується для відбору персоналу. У процесі співбесіди менеджер аналізує комунікативні навички кандидата, попередній досвід роботи, конфліктність, здатність адаптуватися в новому колективі.

Регулярні співбесіди з поточними співробітниками можуть допомогти

виявити проблеми серед співробітників, уникнути або вирішити робочі конфлікти між колегами, а також визначити потенційних лідерів і аутсайдерів. Звісно, мінусом такої оцінки є суб'єктивність. Адже часто опитування проводить експерт.

Варто виділити такий спосіб, як гра. Ділова гра надає керівнику можливість оцінити персонал за такими критеріями:

- активність;
- ініціативність;
- швидкий розум;
- креативність;
- передбачливість.

Аналізуючи гру, керівник можете визначити своїх найперспективніших співробітників, сформувавши резерв претендентів на розвиток кар'єри.

Об'єктивно оцінити діяльність співробітника тільки на основі методів тестування неможливо. Вони служать допоміжними факторами при оцінці продуктивності праці окремих працівників і трудового колективу компанії в цілому. Більшість методів тестування використовуються при первинній оцінці кандидатів на роботу.

Основним показником, що характеризує виробничу потужність підприємства, є чисельність духовно-морального складу трудового колективу: чим вона більша, тим більша кількість якісної продукції виробляється і тим стабільніший соціально-економічний розвиток підприємства. Сьогодні професійна діяльність не зводиться до вирішення виробничо-технічних завдань, вона все більше пов'язується з активною участю в реалізації соціальних, економічних, комерційних, правових та управлінських завдань. З огляду на це, стратегічним завданням кадрової політики підприємства можна назвати виховання висококваліфікованих, ефективних працівників, зацікавлених у якості продукції, ресурсозбереженні, зниженні витрат, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Потенціал робочої сили відіграє провідну роль як ресурс, оскільки ефективно та раціональне використання ресурсів залежить від освіти, здібностей, кваліфікації, навичок та досвіду людей.

Продуктивність праці підвищується за рахунок удосконалення організації праці і виробництва, поліпшення соціально-побутових умов працівників, усунення недоліків в організації виробництва, боротьби з несприятливими природними умовами. Це зменшується через погану організацію роботи, трудові конфлікти через соціальні умови чи виробництво та недостатню комунікацію між відділами. Одним з несприятливих факторів можна віднести поганий рівень мотивування персоналу, що і показало дослідження плинності кадрів на підприємстві «Сільпо-Фуд».

Для визначення найбільш ефективного механізму мотивації працівників торговельної мережі «Сільпо» на основі анкетування проаналізовано основні форми мотивації працівників окремого сектору (торгового відділу). Це допоможе виявити найбільш ефективні поточні стимули, їх сильні та слабкі сторони, а також удосконалити систему стимулювання окремих магазинів і компанії в цілому. Було опитано 100 осіб, в анкеті можна було вказати декілька форм мотивації. Результати опитування представленні нижче (рис.3.2).

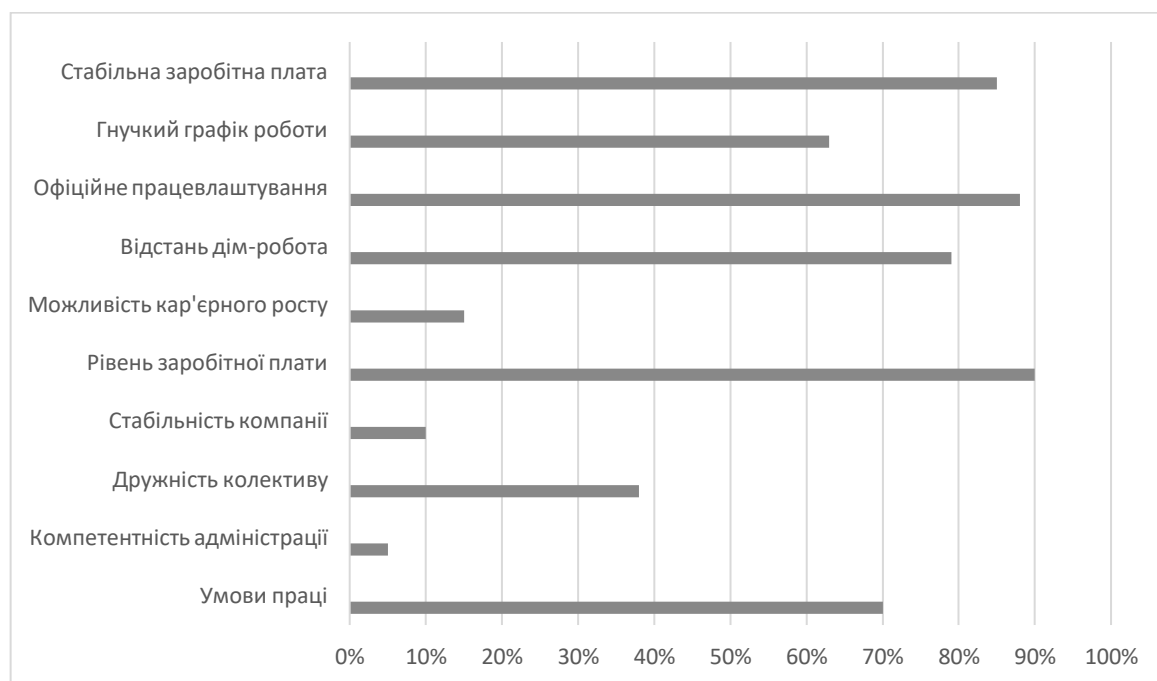


Рисунок 3.2 - Результати анкетування за формами мотивації

Отримавши дані опитування, можна зробити висновок, що серед основних форм мотивації виділяють ті, що пов'язані з матеріальними та нематеріальними проявами мотивації працівників. Тому компанія повинна приділяти увагу не

тільки фінансовій частині заохочення співробітників, а й приділяти увагу поліпшенню умов праці. При прийомі на роботу особливу увагу звертати на адресу проживання майбутніх співробітників. Для існуючих співробітників розглянути можливість переведення до підрозділу, ближчого до місця проживання працівника.

У ході дослідження були виявлені форми матеріального стимулювання у вигляді будь-який прояв фінансового заохочення співробітника, а також штрафів за невиконання поставлених завдань, а саме:

- грошова винагорода;
- не грошова винагорода;
- система штрафів.

До грошових винагород, які використовуються в мережі магазинів «Сільпо» відносяться:

- системне та своєчасне підвищення заробітної плати;
- премії і надбавки за добре виконання своїх посадових обов'язків, прояв ініціативи у роботі;
- соцпакет, пільги, матеріальна допомога у надзвичайних випадках;
- знижки на послуги та продукти компанії.

Крім того, матеріальне заохочення може включати грошову винагороду за перемогу в конкурсі. Наприклад, співробітник гідно представив магазин на регіональному (країни) конкурсі і отримав приз. На знак подяки керівництво магазину пропонує своїм працівникам додаткове заохочення.

Не грошова винагорода – це реалізація корпоративних соціальних проектів :

- навчання, підвищення кваліфікації, що покриваються за рахунок фірми;
- відрядження за кордон;
- підвищення технічної оснащеності працівника на робочому місці..

За результатами аналізу та систематизації системи заохочення торговельної мережі «Сільпо» створено таблицю, яка відображає відповідність завдань внутрішньої системи заохочення підприємства та інструментів, що використовуються для забезпечення виконання відповідних завдань. . Виконання

цих завдань залежить від типу людських стимулів, які використовуються в організації. Вдало розроблена та впроваджена система стимулювання є не тільки засобом досягнення основних цілей компанії, а й ефективним інструментом управління персоналом.

Таблиця 3.2 - Мотиваційна система торгівельної мережі "Сільпо"

Завдання	Інструменти
Підвищення продуктивності праці	Part time (неповний робочий день), змінний графік роботи, короткочасні збори персоналу перед початком робочої зміни
Підвищення якості виконання завдань, що поставлені перед працівником	Навчання на робочому місці, контроль виконання стандартів(експрес тест працівника на робочому місці), таємний покупець.
Зниження кадрових втрат	Зворотній зв'язок, можливість навчання на іншу/вищу посаду, умови праці.
Створення позитивного настрою усередині колективу	Корпоративні заходи: - привітання з днем народження; - мотиваційні виїзні заходи; - змагання по різних напрямкам.
Утримання та залучення компетентних, цінних, висококваліфікованих фахівців	Навчання з підвищення кваліфікації за рахунок компанії, тренінги різного спрямування, майстер класи, програми «Легіон» та «Кубок боса».
Створення корпоративної культури	Корпоративна форма робочого одягу, корпоративні змагання, знижки для працівників на продукції власного виробництва, конкурс «Кращий працівник».

За результатами аналізу системи мотивації торгівельної мережі «Сільпо», тобто механізмів мотивації співробітників (завдання та інструменти впливу), можна зробити висновок, що компанія тривалий час перебуває на ринку, використовуючи різні види стимулювання. Провівши опитування рядових працівників, ми помітили, що для вдосконалення системи заохочення торгівельної

мережі «Сільпо» необхідно звернути увагу на нематеріальні прояви заохочення. На основі цих даних ми рекомендуємо більш детально вивчити всі форми заохочення в конкретному магазині, щоб визначити конкретні заохочення для роботи.

Пропонується провести опитування у формі анкети серед торгово-оперативного персоналу підприємства для збору інформації про матеріальну та нематеріальну мотивацію. Ці дані будуть проаналізовані та здійснено аналіз, щоб визначити, у якому напрямку мають рухатися мотиваційні зусилля компанії. Після цього можна буде запропонувати конкретні методи вдосконалення механізмів мотивації в мережі «Сільпо». Робоча сила, що складається з людей з різними інтересами, повинна створювати стимули та умови для заохочення працівників до продуктивної праці. Це тому, що працівники мають ту саму мету, що й їхня компанія: успіх. Переслідуючи цю мету, їм потрібен простір для ефективної роботи над великими та складними завданнями.

Тому співробітники повинні мати сильні стимули шукати щось нове, експериментувати та працювати над загальними цілями компанії. Керівництву необхідно створити такі стимули в кожній сфері життєдіяльності колективу: матеріальній, морально-психологічній, організаційній. Кожного працівника, який прагне знайти та запропонувати щось нове в діяльності мережі магазинів «Сільпо», свого відділу та у власній роботі, необхідно заохочувати преміями до просування на цій посаді. Психосоціальний комфорт персоналу є більш широким поняттям, ніж «умови праці», яке відображає вплив на продуктивність праці факторів, безпосередньо пов'язаних з виконанням працівниками виробничих функцій, і факторів, що формуються поза виробничим середовищем, і ближче до загальноприйнятої зарубіжної практики.

Результати проведеного дослідження щодо підвищення ефективності використання та її взаємозв'язок з мотивацією робітників дали підставу зробити наступні висновки:

1. Результати господарської діяльності залежать насамперед від ефективності використання персоналу — найактивнішого і навіть вирішального фактору виробництва. Забезпечення підприємств необхідними кадрами, раціональне

використання кадрів, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню виробництва продукції, ефективному використанню устаткування, машин, механізмів, зниженню витрат і збільшенню прибутку.

2. До факторів підвищення продуктивності праці відноситься все, що пов'язано з удосконаленням організації праці і виробництва. Це включає покращення соціального клімату на робочому місці, а також додавання нових функцій для підвищення продуктивності. Також розглядається зменшення проблем з організацією виробництва та моральним станом працівників. Крім того, наявність природних умов або зовнішніх джерел проблем знижує продуктивність. Одним з несприятливих факторів можна віднести поганий рівень мотивування персоналу, що і показало дослідження плинності кадрів на підприємстві «Сільпо-Фуд».

2. Людські ресурси займають важливе місце серед багатьох інших ресурсів і факторів виробництва, і від формування та ефективного використання цього ресурсу залежить успішна діяльність підприємства. Формування персоналу передбачає декілька етапів: планування персоналу, набір, відбір та адаптація. Важливу роль у процесі управління персоналом відіграє також мотивація. Керівництво українських компаній має орієнтуватися на високорозвинені країни та використовувати подібні інструменти мотивування.

3. Розглянувши мотивацію працівників мережі роздрібних магазинів «Сільпо», можна зробити висновок, що компанія давно існує на ринку, застосовуючи різні види стимулювання. Механізм стимулювання є відносно систематичним, але потребує подальшого вдосконалення. Детальне вивчення досвіду формування систем стимулювання, аналіз існуючих систем стимулювання на підприємствах торгівлі, часто зведених лише до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити нові методи вдосконалення трудової діяльності на підприємствах України за такими напрямками: використання матеріальних і нематеріальних форм стимулювання працівників, включаючи оплату праці, різні системи участі в прибутку, систему колективного преміювання, персоналізацію заробітної плати, моральне стимулювання, мотивацію працівників до творчої праці та ін.

## ВИСНОВКИ

Отже, найважливішим ресурсом будь-якого підприємства є трудові ресурси, і від якості та ефективного використання них значною мірою залежать результати та конкурентоспроможність усього підприємства.

На рівні торговельного підприємства термін «персонал» є найбільш прийнятним, оскільки він визначає людей, найнятих фірмою, і має певні характеристики, зокрема: трудові відносини з роботодавцем, оформлені через трудовий договір; володіння певними рисами характеру, та організаційне поєднання цілей.

Економічна складова визначає ефективність використання трудового потенціалу підприємства, яка повинна на основі економіки визначати можливості працівників, колективу та приносити певний прибуток. Цей економічний компонент безпосередньо пов'язаний із стимулюючим компонентом, тому економічна мотивація як дуже важливий чинник механізмів стимулювання все більше науково розглядається.

Визначено, що для успішного виконання своїх завдань у сфері ефективного управління персоналом важливим є вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на управління персоналом, продуктивність праці, адекватне і своєчасне використання резервів зростання, вдосконалення науково-обґрунтованих даних на основі системного планування та оцінки ефективності аналізу управління персоналом і продуктивності праці.

Визначено, що товариство з обмеженою відповідальністю 'Сільпо-Фуд' – належить торговельній корпорації Fozzy Group. Українська торгово-промислова група Fozzy Group нараховує понад 600 роздрібних точок по всій країні та понад 35 000 окремих товарів. Підприємство впевнено займає провідне місце в торгівельній галузі України. До основних операцій торгово-технологічного процесу у досліджуваному супермаркеті відносять збір даних про суспільний попит, аналіз заявок на імпорт, створення асортименту продукції, підтримання запасів, рекламу продукції для продажу, переробку сировини в готову продукцію та, нарешті,

продаж готової продукції. Це основні операції процесу.

Тож, на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» присутня доволі гнучка та розгалужена система мотивації персоналу яка використовує усі методи мотивації які стосуються матеріальної сторони потреб співробітників так і психологічної, що дозволило перетворити роботу не просто у стабільне джерело доходу для покриття витрат на життєдіяльність та інші потреби, а й у місце де працівники отримують задоволення від роботи. А це у свою чергу дозволяє постійно покращувати економічні результати підприємства за рахунок того, що колектив працює як одне ціле й мінімізує розбіжність у ефективності між співробітниками. Також дана система дозволяє використовувати перспективних рядових співробітників як кадровий резерв для керуючих посад, це дозволяє витратити менше коштів на навчання керуючих посад «з нуля» та зменшити ризики втрати співробітників керуючих посад, які були найняті з зовнішнього пошуку, бо співробітники яких перевели на керуючі посади з рядових вже знають алгоритм роботи підприємства, корпоративну культуру та більш лояльні й замотивовані.

Оцінка фінансового та економічного становища компанії показує, що за останні три роки рівень показників ділової активності значно зріс. Це свідчить про те, що «ТОВ Сільпо-Фуд» адаптувався до зовнішніх і внутрішніх впливів і використовував їх для розробки стратегії, яка дозволить максимізувати критерії, за якими оцінюється діяльність компанії.

Проте поза нормативними межами була виявлена дуже висока плинність кадрів: загалом майже половина середньооблікової чисельності працівників приймається та звільняється. Той факт, що рівень прийняття на 8,6% вище, ніж рівень звільнення, є позитивним. Тривожна ситуація з касирами та іншим допоміжним персоналом. Загалом плинність кадрів на ТОВ «Сільпо-Фуд» дуже висока – 12,8%. Це говорить про те, що менеджери повинні більш ретельно підходити до відбору нових співробітників при прийомі на роботу. Плинність робочої сили в ТОВ «Сільпо-Фуд», яка пов'язана з прийомом та звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності працівників є одним із факторів, що впливають на продуктивність праці та витрати

підприємства.

На основі аналізу ефективності використання персоналу, можемо побачити, що у 2021 році чистий дохід збільшився в порівнянні з 2020 роком. Це зумовило зростання всіх показників продуктивності праці. Продуктивність праці зростає швидше заробітної плати, що є важливою умовою зниження витрат обігу і підвищення продуктивності персоналу в торгівлі.

За результатами аналізу мотиваційної системи торгівельної мережі "Сільпо" а саме механізмів стимулювання працівників (завдання та інструменти впливу) можна зробити висновок, що компанія вже давно на ринку і використовує різні форми мотиваційної тактики. Механізм стимулювання є відносно систематичним, але потребує подальшого вдосконалення, спираючись до досвід зарубіжних компаній.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Навчальний посібник. Тернопіль : ТДЕУ, 2009. 373 с.
2. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. Львів: Магнолія 2006, 2009. 440с.
3. Навчальні матеріали онлайн. Обозреватель. *Економіка*: веб-сайт. URL: <https://www.obozrevatel.com/> (дата звернення 20.10.2022)
4. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств / Н. Шульга // *Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль: Економічна думка. 2014. Вип.16. 293-294 с.
5. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу. Навч. посіб. Вид. 3-є перероб. і доп. Київ. 2002. 190 с.
6. Економіка підприємства / За ред. Хруща В.П., Харіна П.С. Тернопіль, 2005. 378 с.
7. Навчальні матеріали онлайн. AllBest. *Дослідження стану управління соціального розвитку трудового колективу*: веб-сайт. URL: [http://otherreferats.allbest.ru/management/00428770\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/management/00428770_0.html) (дата звернення 22.10.2022)
8. Навчальні матеріали онлайн. StudFiles. *Дослідження стану управління соціального розвитку трудового колективу*: веб-сайт. URL: <https://studfiles.net/>
9. Кельдер Т.Л. Економіка праці. Запоріжжя: ЗДУ, 2001. с. 59
10. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання / А.В. Линенко, О.Л. Шевченко // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. №4. 111-116 с.
11. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. Київ, 2012. 328 с.

12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ, 2004. 535 с.

13. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій // *Вісник ЖДТУ*. 2009. №1(47). С. 30-35.

14. Дарченко Н.Д., Рижиков В.С., Єськов О.Л., Мікрюков О.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Збірник завдань і вправ: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 252 с.

15. Клиновий Д.В., Чернюк Л.Г. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України / За наук. ред. Л.Г. Чернюк: Навч. посіб. Київ, 2006. 728 с.

16. Ковальов В.М., Рижиков В.С., Єськов О.Л. та ін. Навч. посіб. / За ред. В. М. Ковальова. Київ, 2006. 256 с.

17. Череп А.В., Сьомченко В.В. Соціально-економічна сутність категорії «трудові ресурси» в промисловому секторі економіки. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №1(9). 78-84 с.

18. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. - 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

19. Сафарова Р. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. 2014. 95с

20. Палеха В. І., Карпова П. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 120 с.

21. Михайленко Н. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59086> (дата звернення 25.10.2022)

22. Тарнавська Г. Я., Марценюк Н. С., Герасимова Т. М. Фінанси: навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2017. 412 с

23. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=219> (дата звернення 27.10.2022)

24. Синиця Т.В. Формування та використання трудового потенціалу підприємства. URL: <http://www.lib.ua.ru.net/inode/39476.html> (дата звернення 27.10.2022)

25. Череп А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. 2012. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/15\\_2012/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/12.pdf) (дата звернення 28.10.2022)

26. Замчевська Н.В. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. URL: [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2012/Economics/10\\_97894.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2012/Economics/10_97894.doc.htm) (дата звернення 30.10.2022)

27. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Електронний посібник. 2010. URL: <http://posibnyky.vNTUU.edu.ua/ekonomika/72.htm> (дата звернення 30.10.2022)

28. Терьохін, С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством / С. В. Терьохін, І. А. Шеховцова // Сучасні проблеми економіки і підприємництво: зб. наук. праць. 2014. №13. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47545/43627> (дата звернення 1.11.2022)

29. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч.-метод. посібник / Н. І. Єсінова. –Харків : ХДУХТ, 2017.

30. Шульга Н.В. Облік і аудит розрахунків з оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів / Н.В. Шульга; КНЕУ. Київ, 2008. 24с.

31. Кудінова А. Аналіз продуктивності праці / А. Кудінова, Д. Верба // *Справочник економіста*. 2009. №6. С. 79-88.

32. Терьохін, С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством / С. В. Терьохін, І. А. Шеховцова // Сучасні проблеми економіки і підприємництво: зб. наук. праць. 2014. №13. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47545/43627> (дата звернення 01.11.2022)

33. Звіт про управління ТОВ 'Сільпо-Фуд'. URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.PDF>(дата звернення:21.10.2020).].

34. Звіт торговельних мереж України. Державна служба статистики: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення:21.10.2022).]

35. Слободчикова Ю.В. Методичні аспекти контролю і підвищення продуктивності праці на підприємствах / Ю.В. Слободчикова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2007. №1. С. 321-326

36. Економіка підприємства: магістерський курс. Навч. посібник / А. І. Яковлев [та ін.] / ред.: А.І. Яковлев, Л.С. Ларка ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текстові дані. Харків, 2018. 515 с. : <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35864>. , с.163 (дата звернення: 10.11.2022).

37. Звіт про управління за 2019 рік ТОВ «Сільпо-ФУД» URL: [https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf?\\_ga=2.260944717.1172266499.1634569250-469902111.1616788092](https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf?_ga=2.260944717.1172266499.1634569250-469902111.1616788092) (дата звернення: 10.10.2022).

38. Звіт про управління за 2020 рік ТОВ «Сільпо-ФУД» URL: [https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979cse.pdf?\\_ga=2.167769214.1172266499.1634569250-469902111.1616788092](https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979cse.pdf?_ga=2.167769214.1172266499.1634569250-469902111.1616788092) (дата звернення 20.10.2022).

39. Звіт про управління за 2021 рік ТОВ «Сільпо-ФУД» URL: [https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF?\\_ga=2.86292696.1172266499.1634569250-469902111.1616788092](https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF?_ga=2.86292696.1172266499.1634569250-469902111.1616788092)(дата звернення 20.10.2022).

40. Аналітична система YouControl URL : <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 15.10.2022).

41. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2019 рік URL : [https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bd581266e4.pdf?\\_ga=2.135659505.1172266499.1634569250-469902111.1616788092](https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bd581266e4.pdf?_ga=2.135659505.1172266499.1634569250-469902111.1616788092) (дата звернення 16.10.2022).

42. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2020 рік URL : [https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd77f91ab747.pdf?\\_ga=2.135659505.1172266499.1634569250-469902111.1616788092](https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd77f91ab747.pdf?_ga=2.135659505.1172266499.1634569250-469902111.1616788092) (дата звернення 16.10.2022).

43. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 163 с.

44. Чернелевський Л.М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі: Підручник / Л.М. Чернелевський. Київ: "Пектораль", 2003. 312с
45. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу / Н.Л. Гавкалова. Харків: Харк. нац. екон. ун-т, 2005. 303 с.
46. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу / В.О. Лук'янихін. Суми, 2004. 592 с.
47. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000. с. 23
48. Олійник Т. І. До проблеми індексного аналізу динаміки продуктивності праці в господарстві // Статистика України. 2006. № 1. С. 15-19
49. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки . 2010. №9. С.86-91.
50. Козаченко А. Мотивация труда и системы оплаты труда мировой опыт / А.Козаченко. Бизнес-журнал Бизкиев. URL: <http://bizkiev.com/content/view/992/591/> (дата звернення 05.11.2022)
51. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації персоналу працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л.Г. Мельник // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. №4 С.55-63.
52. Жулавський А. Чинники та фактори зростання продуктивності праці на підприємстві / А. Жулавський, М. Шкурко // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ (Суми, 3–5 квітня 2012 р.) / відп. за вип. О. Прокопенко. Суми: СумДУ, 2012. С. 58–60.
53. Хуторської П. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу / П. Хуторської. URL: [http://www.confcontact.com/2015\\_04\\_25/1/1\\_hutorskoj\\_marinina.html](http://www.confcontact.com/2015_04_25/1/1_hutorskoj_marinina.html) (дата звернення 05.11.2022)

54. Михайленко Н. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу підприємства / Н. Михайленко. URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59086> (дата звернення 05.11.2022)

55. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації // Науковий вісник НЛТУ України. 2009. №7. С.302-305.

56. Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура / В. В. Ровенська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць / ПДТУ. Маріуполь, 2011. Т. 3. С. 286-291.

57. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І. Ринок праці: реалії і перспективи / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнєва. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2012. С. 17-23

58. Васильченко В. С., Василенко П. М. Ринок праці: теоретичні основи і державна практика: посіб. для працівників державної служби зайнятості. Київ, 318 с.