

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Організація трудових процесів і робочих місць на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу,

Бабич Дмитро Юрійович
(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н, доц. Осадчук Оксана Павлівна
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Т.В. Березянко

“03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бабича Дмитра Юрійовича

1. Тема роботи «Організація трудових процесів і робочих місць на підприємстві»

керівник роботи Осадчук О.П., к.е.н. доц.

затвердені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 р. № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Сільпо-Фуд»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи організації трудових процесів і робочих місць на підприємстві Розділ 2. Дослідження виробничо-господарської діяльності та особливостей організації трудових процесів ТОВ «Сільпо-ФУД» Розділ 3. Напрями покращення організації трудових процесів та робочих місць працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 20 таблицях, 8 рисунках ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.03.20 - 10.03.20 р.	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 17.03 20 р.	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи організації трудових процесів і робочих місць на підприємстві».	До 10.04.20 р	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження виробничо-господарської діяльності та особливостей організації трудових процесів ТОВ «Сільпо-ФУД»».	До 28.04.20 р.	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Напрями покращення організації трудових процесів та робочих місць працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».	До 20.05.20 р.	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 22.05.20 р.	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 25.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.20 р.	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 04.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	Згідно графіку захистів	<i>виконано</i>

Здобувач

(підпис)

Бабич Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Осадчук О.П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бабич Д.Ю. «Організація трудових процесів і робочих місць на підприємстві». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи організації трудових процесів і робочих місць на підприємстві, визначено сутність організації трудових процесів і робочих місць та їх вплив на діяльність персоналу; розглянуто класифікацію і види робочих місць та трудових процесів; виокремлено основні етапи здійснення раціоналізації трудових процесів та робочих місць;

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено стан виробничо-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»; представлено особливості організації трудових процесів та робочих місць на ТОВ «Сільпо-ФУД».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено напрямки покращення організації трудових процесів та робочих місць підприємства, обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження заходу щодо удосконалення організації трудових процесів та робочих місць ТОВ «Сільпо-ФУД».

Робота містить 84 сторінки, 24 таблиці, 6 рисунків, 75 використаних джерел.

Ключові слова: робоче місце, персонал, трудові процеси, підприємство, ефективність.

SUMMARY

**Babich D.Yu. "Organization of labor processes and work on business". -
The manuscript.**

Qualification of the robot for the health of the Viconan Bachelor's degree on the materials of Silpo-FOOD LLC for 2017-2018

At the first time, robots have been provided with a theoretical basis for organizing labor processes and working hours, marked the daily work processes and working staff; Classification and seeing the working process are violated; the main process is violated, the working process and the working process are violated;

Another distributor of qualified robots has the status of the virological-state dyalnosti TOV "Silpo-Food"; the special features of the organization of labor processes and work at the Silpo-FOOD LLC are presented.

The third branch of qualified work is marked by the speed of shrinking the organization of labor processes and work, the efficiency and the benefit of the work process are wound up.

Robot place 84 pages, 24 table, 6 figures, 75 sources used.

Key words: more work, staff, labor processes, business, effectiveness.

ЗМІСТ

Вступ	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ І РОБОЧИХ МІСЦЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність організації трудових процесів і робочих місць та їх вплив на діяльність персоналу.....	10
1.2. Класифікація і види робочих місць та трудових процесів	15
1.3. Раціоналізація трудових процесів та робочих місць	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД».....	26
2.2. Оцінка ефективності кадрового забезпечення підприємства.....	37
2.3. Організація трудових процесів та робочих місць персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА РОБОЧИХ МІСЦЬ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ..	62
3.1. Заходи щодо удосконалення організації трудових процесів та робочих місць персоналу підприємства	62
3.2. Техніко-економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого заходу в ТОВ «Сільпо-ФУД».....	65
Висновки.....	75
Список використаної літератури.....	78
Додатки	85

ВСТУП

У сучасних реаліях високотехнологічного виробництва, оснащеного складною та багатофункціональною технікою, необхідно виробити актуальний науковий підхід до організації трудових процесів та робочих місць.

Раціональна організація допомагає краще спланувати робоче місце і робочий час, створює кращі умови праці на підприємстві. Створення коректного трудового процесу скасовує зайві незручні і неефективні рухи, скорочує непродуктивні витрати часу на виробництві, поліпшує використання основних засобів та їх збереження в робочому стані, підвищує якість виконуваної працівником роботи. Ретельний аналіз основних параметрів організації робочих місць дасть змогу визначити існуючі проблеми та розробити напрями їх усунення.

Актуальність дослідження організації трудових процесів та робочих місць визначається активним розвитком інноваційних методів та підходів на шляху підвищення ефективності організації праці. У зв'язку з цим, робоче місце являє собою сукупність факторів, які впливають на стан та ефективність праці, покращання показників роботи працівників та якості виробництва, впливає на працездатність робочої сили на підприємстві, робоче місце має відповідати всім технічним та ергономічним вимогам, а також задовольняти виробничі потреби працівника.

Про актуальність дослідження раціоналізації трудових процесів свідчать численні семінари і публікації, а також практика провідних вітчизняних і зарубіжних компаній. Сучасна наукова література пропонує низку теоретико-методологічних підходів щодо дослідження питань організації трудових процесів та робочих місць. Варто виокремити змістовні роботи В. М. Данюка, який вивчає механізми вдосконалення трудових процесів, Р. А. Фатхутдинова, який визначає роль раціоналізації трудових процесів у конкурентоспро-

можності організації, О. А. Грішнєвої, яка пропонує сучасні підходи до трактування трудових процесів.

Незважаючи на те що сучасна наукова література приділяє достатню увагу питанням організації робочого місця як основного елементу виробництва, більшість праць мають узагальнені та більш-менш чіткі рекомендації щодо покращання робочого місця.

Мета роботи полягає в теоретичному узагальненні основних аспектів організації трудових процесів і робочих місць, та розробленні й обґрунтуванні рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Задля досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні основи організації трудових процесів і робочих місць на підприємстві;
- визначено сутність організації трудових процесів і робочих місць та їх вплив на діяльність персоналу;
- розглянуто класифікацію і види робочих місць та трудових процесів;
- виокремлено основні етапи здійснення раціоналізації трудових процесів та робочих місць;
- досліджено стан виробничо-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- представлено особливості організації трудових процесів та робочих місць на ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- визначено напрямки покращення організації трудових процесів та робочих місць підприємства;
- обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження заходу щодо удосконалення організації трудових процесів та робочих місць ТОВ «Сільпо-ФУД».

Об'єкт дослідження - удосконалення організації трудових процесів та робочих місць.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення організації трудових процесів і робочих місць на ТОВ «Сільпо-ФУД».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, інструкції органів виконавчої влади; фінансова та статистична звітність підприємства, аналітична інформація підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг основного тексту складає 84 сторінки, які містять 24 таблиці і 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ І РОБОЧИХ МІСЦЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність організації трудових процесів і робочих місць та їх вплив на діяльність персоналу

Усі види технологічних та виробничих процесів на підприємстві можуть здійснюватися лише внаслідок праці робітників. Праця являє собою доцільну діяльність людей, яка спрямована на видозміну і пристосування предметів природи до їх потреб. Кожний виробничий процес можна розглядати з двох боків: як сукупність змін, що їх зазнають предмети праці, – це технологічний процес, та як сукупність дій робітників із затратами нервово-м'язової енергії, що спрямовані на доцільну зміну предмета праці, – трудовий процес [1].

Визначений порядок побудови й здійснення трудового процесу, що передбачає раціональний розподіл праці між працівниками та систематизацію їх виробничої взаємодії і взаємозв'язку називається організацією праці на підприємстві.

Основними напрямками організації праці на рівні підприємства є:

- удосконалення розподілу і кооперації праці в колективі;
- удосконалення організації та обслуговування робочих місць;
- вивчення і впровадження передових прийомів і методів праці;
- удосконалення підбору, професійної підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
- удосконалення нормування і стимулювання праці;
- поліпшення умов праці та ділової робочої атмосфери у колективі;
- раціоналізація режиму праці та відпочинку;
- виховання сумлінного ставлення до праці.

Таким чином, особливо важливого значення щодо забезпечення належної організації праці на підприємстві набувають організація трудових процесів та робочих місць. Розглянемо сутність трудових процесів та робочих місць, а також визначило їх вплив на діяльність персоналу

Трудовий процес – це сукупність методів і засобів впливу на предмет праці за допомогою знарядь праці або впливів контрольованого (керованого) людиною знаряддя праці на предмет праці з метою випуску матеріального або нематеріального продукту, що здійснюються в певних природних або штучних умовах.

Метою проектування трудового процесу є визначення змісту і методів роботи, створення продуктивного робочого місця, удосконалення виробничих систем, їх взаємодії з урахуванням вимог технологічного процесу, принципів раціональної організації праці та задоволення потреб виконавці [1].

Безпосередньо з трудовим процесом, незалежно від його виду, пов'язана організація робочих місць – первинної ланки виробництва.

Організація робочого місця – сукупність заходів щодо оснащення робочого місця засобами та предметами праці та їх розміщення у визначеному порядку.

Наукові погляди щодо визначення сутності робочого місця представлено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «робоче місце»

Автор	Сутність
1	2
Бабенко А.Г. [5, с. 217]	Робоче місце – первинна ланка виробництва, де відбувається об'єднання робочої сили з предметами і засобами праці. Крім того, робоче місце є основним елементом управління персоналом при плануванні, аналізі ринку праці, а також забезпеченості зайнятості.
Бабенко А.Г. [5, с. 217]	Робоче місце – зона трудової діяльності одного або кількох виконавців, забезпечених необхідними засобами для виконання виробничих завдань.

1	2
Калина А. В. [4, с. 156]	Робоче місце – оснащена необхідними технічними засобами частина виробничої площі, в якій здійснюється трудова діяльність працівника або групи працівників, які разом виконують виробничі завдання виробництва матеріальних благ. Робоче місце є частиною виробничо-технологічної структури підприємства (організації), призначеної для виконання частини технологічного (виробничого) процесу.
Федотова Т.А., Колеченко Д.О. [3, с. 716]	Робоче місце – це одна з найголовніших ланок виробничого циклу кожного підприємства, за участі якої здійснюються процеси виробництва, а також його обслуговування та управління.
Бабенко А.Г. [5, с. 217]	Робоче місце – просторова зона, що оснащена технічними засобами та у якій здійснюється трудова діяльність працівників
Безпалько О.В. [7, с. 66]	Робоче місце – частина виробничого простору одного чи групи працівників, оснащена основним і допоміжним технологічним обладнанням, інвентарем, інструментом, робочими меблями, необхідними для проведення певного виду робіт.

Джерело: складено автором

Оскільки основним елементом системи управління персоналом є робоче місце, можна виділити дві групи завдань, які необхідні для визначення цього поняття. Першу становлять технологічні, організаційні та ергономічні завдання, пов'язані з проектуванням технологічних і трудових процесів, вдосконаленням умов праці, оперативним регулюванням виробництва. Другу – завдання планування кількості персоналу, аналізу ринку праці та забезпечення зайнятості (рис. 1.1).

Для забезпечення належної організації робочих місць необхідним є їх відповідне оснащення. Оснащення робочого місця - забезпечення його всіма необхідними засобами для ефективного виконання працівником своїх професійних обов'язків.

До видів оснащення робочих місць відносять:

- основне технологічне обладнання;
- допоміжне обладнання;

- технологічне й організаційне оснащення;
- засоби зв'язку та сигналізації;
- засоби безпеки;
- засоби освітлення;
- робоча тара;
- інструкції з експлуатації та техніки безпеки;
- повний комплект документації, інструментів і пристосувань, які постійно використовуються при виконанні роботи;
- засоби для прибирання робочого місця та догляду за обладнанням;
- засоби для створення нормального мікроклімату;
- раціональне планування та інтер'єр робочого місця.



Рис. 1.1 Аспекти поняття «робоче місце»

Джерело: складено автором на основі[4, с. 55].

Планування робочого місця передбачає раціональне розміщення у просторі матеріальних елементів виробництва, зокрема, устаткування, технологічного та організаційного оснащення, а також робітника. Робоче місце має робочу, основну і допоміжну зони. В основній зоні, яка обмежена

досяжністю рук людини в горизонтальній і вертикальній площинах розміщуються засоби праці, що постійно використовуються в роботі. У допоміжній зоні розміщуються предмети, котрі застосовуються рідко.

Оснащення робочих місць масових професій може здійснюватися за типовими проектами, в яких враховані необхідні рекомендації щодо оснащення і планування робочих місць даного виду. Використання типових проектів сприяє впровадженню досягнень науки і передового досвіду в процесі організації робочих місць, знижує трудомісткість роботи, дозволяє підвищити рівень організації трудових процесів [6, с. 55].

Від організації робочих місць багато в чому залежить ефективність праці, використання знарядь і засобів виробництва, а також продуктивність праці та собівартість випущеної продукції, її якість, ціна та інші економічні показники.

Робоче місце як місце зайнятості людини визначає умови праці, режими праці й відпочинку, характер праці.

Робоче місце виступає первинною ланкою виробництва та знаходиться в безпосередньому веденні одного робітника або бригади і включає комплект матеріальних елементів, що забезпечують процес праці.

Робоче місце складається з таких елементів:

- виробнича площа;
- основне устаткування;
- пристрої для зберігання, готової продукції,
- заготівок, відходів та браку;
- пристрої для зберігання інструментів, пристосувань та оснастки;
- підйомно-транспортні пристрої;
- пристосування для безпеки і зручності роботи [9, с. 105].

Робоче місце як будь-яка категорія має кількісну та якісну характеристики. Якщо на основі масштабів концентрації предметів праці та зміни режиму функціонування робочих місць формуються кількісні параметри цієї категорії, то вимоги до професійно-кваліфікаційних, демографічних і психофізичних даних працівника, а також організаційнотехнічного рівня

розвитку утворюють якісні характеристики робочого місця. Збалансування зайнятості полягає у постійному підтриманні рівноваги між цими двома системами вимог.

1.2. Класифікація і види робочих місць та трудових процесів

Трудові процеси розрізняються за такими основними ознаками: характером предмета та продукту праці, функціями працівників, ступенем участі людини у впливі на предмет праці (рівнем механізації), важкістю праці [2]. Основним елементом трудового процесу є операція.

За характером предмета праці та продукту праці виділяють три види трудових процесів:

- речово-енергетичні, які характерні для робітників і в яких предметом та продуктом праці є речовина (сировина, матеріали, деталі, машини) або енергія (електрична, теплова, гідравлічна тощо);
- інформаційні, що притаманні службовцям, предметом та продуктом праці яких є інформація (економічна, конструкторська, технологічна і т. д.);
- віртуальні, що пов'язані з інформаційним обслуговуванням робітників та службовців за допомогою комп'ютерних систем та мереж [1].

За функціями, що виконуються, трудові процеси поділяються на:

- основні, які здійснюються робітниками основних цехів (виробництв) під час випуску продукції;
- допоміжні, які спрямовані на випуск продукції (надання послуг) для забезпечення нормальної роботи основних цехів (виробництв);
- обслуговуючі, притаманні робітникам, що створюють умови нормального функціонування устаткування та робочих місць в основних та допоміжних цехах (виробництвах).

За ступенем участі людини у впливах на предмет праці трудові процеси поділяються на:

– ручні, під час яких робітники впливають на предмет праці без застосування додаткових джерел енергії або за допомогою ручного інструмента, який приводиться в рух додатковим джерелом енергії (електричної, пневматичної тощо);

– машинно-ручні, за яких технологічний вплив на предмет праці здійснюється за допомогою механізмів, машин (верстатів), але переміщення інструмента відносно предмета праці здійснюється робітником. Наприклад, обробка деталей на металорізальних верстатах з ручним подаванням;

– машинні, коли зміна форми, розмірів та інших характеристик предмета праці здійснюється машиною без фізичних зусиль робітника, функції якого полягають у встановленні та знятті предмета праці й управлінні роботою машини. Прикладом такого процесу є обробка деталі на верстаті з автоматичним подаванням інструмента;

– автоматизовані процеси характеризуються тим, що технологічний вплив на предмет праці, його устанавлення та зняття виконується без участі робітника. Залежно від ступеня автоматизації функції робітника полягають у контролі за роботою машини, усуненні відмов, налагодженні, зміні інструмента, забезпеченні необхідних запасів предметів праці та інструмента, складанні програми роботи машини [1].

Різновиди трудових процесів, що здійснюються робітничим та адміністративним персоналом представлено в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Види трудових процесів

Класифікаційна ознака	Трудові процеси	
	для робітників	для спеціалістів та керівників
1	2	3
Характер предмета і продукту праці	енергетичні та речові трудові процеси	інформаційні трудові процеси
Предмет і продукт праці	– сировина; – матеріали; – напівфабрикати;	– економічна інформація; – технологічна інформація;

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> – деталі; – вузли; – механізми; – машини; – усі види енергії 	<ul style="list-style-type: none"> – спеціальна інформація
Функціональні обов'язки	<ul style="list-style-type: none"> – випуск продукції основних та допоміжних цехів; – обслуговування обладнання; – обслуговування робочих місць 	<ul style="list-style-type: none"> – отримання, переробка, передача інформації; – організація виробничих та трудових процесів; – науково-інформаційні розробки; – прийняття управлінських рішень
Характер впливу працівників на предмет праці	<ul style="list-style-type: none"> – ручні трудові процеси (за допомогою ручного інструменту); – машинно-ручні (частина роботи - ручна, інша -машинна); – машинні (тільки за допомогою механізмів); – автоматизовані (функції працівника - створення програми роботи машини, контроль). 	<ul style="list-style-type: none"> – ручні; – машинно-ручні; – автоматизовані.

Джерело: [5, с. 220]

Зміст трудового процесу визначається технологічним процесом і включає не тільки безпосередній вплив виконавця на предмет праці (або за допомогою устаткування та інструменту), а й спостереження за роботою устаткування, управління і контроль за ходом технологічного процесу.

Будь-яке робоче місце має свою специфіку, що пов'язана з особливостями різноманітних форм конкретної праці у виробництві, організацією виробничого процесу. Визначення робочого місця відбувається за такими чинниками, як рівень поділу і кооперації праці, тип виробництва, ступінь механізації та автоматизації, кількість устаткування на робочому місці та ін.

Робочі місця відрізняються один від одного за певними ознаками. Для узагальненого уявлення про те, якими можуть бути робочі місця, потрібна їхня класифікація. Основними ознаками класифікації можна вважати такі: - виконувані робітником функції, професійна ознака, вид виробництва, тип виробництва, ступінь спеціалізації, рівень механізації [8, с. 45].

Таблиця 1.3

Види робочих місць

Класифікаційна ознака	Вид робочого місця
Залежно від функцій, які виконує працівник	Робочі місця керівників, фахівців, службовців, робітників, молодшого обслуговуючого персоналу і т.ін.
За професією	Робоче місце бухгалтера, інженера, кондитера
За кількістю виконавців	Індивідуальні й колективні робочі місця
За видом виробництва	Робочі місця основного і допоміжного виробництв
За типом виробництва	Робочі місця масового, серійного й одиничного виробництв
За ступенем спеціалізації	Універсальні, спеціалізовані, спеціальні
За рівнем механізації	Механізовані, автоматизовані, для ручної роботи, напівавтоматизовані
За кількістю обладнання	Одноверстатні, багатостатні, без обладнання
За ступенем рухливості	Стационарні й пересувні
За місцем розташування	В приміщенні, просто неба, під землею, на височині
За кількістю змін	Одно-, дво-, три-, чотиризмінні
За умовами праці	З нормальними умовами, з важкою фізичною працею, зі шкідливими умовами, з особливо важкою фізичною працею, з особливо шкідливими умовами, з високою нервовопсихічною напруженістю, з монотонною працею
За терміном використання	Постійні, тимчасові, сезонні
За характером використання	Функціонуючі, не функціонуючі, вакантні, резервн

Джерело: [5, с. 217-218]

Для кожного робочого місця встановлюється характерне поєднання всіх окреслених ознак, визначених галузевою належністю, видом і типом виробництва, функціями і професією працівника, ступенем механізації або автоматизації його праці, рівнем його спеціалізації і т.д.

1.3. Раціоналізація трудових процесів та робочих місць

Організація робочих місць повинна бути раціональною, науково обґрунтованою, враховувати потужність та спеціалізацію підприємства, характер здійснюваних у ньому технологічних процесів, послідовність їх виконання.

Раціональна організація робочого місця – це, перш за все, його спеціалізація, тобто встановлення певного виробничого профілю, закріплення за ним відповідних однотипних операцій, обладнання, розподілу обов'язків між працівниками. Повна спеціалізація робочого місця можлива в умовах великих підприємств, де є відповідні умови для чіткого поділу праці. На невеликих підприємствах організовуються універсальні робочі місця, на яких виконуються різні роботи.

Для забезпечення раціональної організації трудових процесів та робочих місць на підприємстві слід сформувавши комплекс заходів, які спрямовані на створення на робочому місці необхідних умов для високопродуктивної праці шляхом підвищення змістовності праці й охорони здоров'я робітника. Комплекс заходів має включати:

- вибір раціонального розташування робочого місця;
- оснащення робочого місця устаткуванням та інвентарем;
- створення комфортних і безпечних умов праці;
- раціональне планування;
- обслуговування робочого місця.

Основною вимогою раціональної організації обслуговування, робочих місць є своєчасне забезпечення сировиною та напівфабрикатами, інвентарем і пристосуваннями. Велике значення має планомірно організований ремонт обладнання та технічний нагляд за його експлуатацією.

Особливо важливим є дотримання основних принципів оснащення робочого місця, серед яких:

- усе обладнання, інструменти, пристрої мають бути зручні в роботі, забезпечувати легкість установки і зняття;
- сприяти економії фізичних сил виконавця, застосовуючи передові методи і прийоми праці;
- сприяти уникненню шуму і вібрацій;
- відповідати вимогам ергономіки.

Раціоналізація робочих місць відбувається в певній послідовності і передбачає виконання наступних заходів:

- розробка заходів по раціоналізації робочих місць в окремих підрозділах і в цілому по підприємству;
- організація виконання розроблених заходів;
- приймання виконання робіт і розрахунок економічної ефективності.

Для розробки заходів по раціоналізації робочих місць служать матеріали обстеження та аналізу атестації; пропозиції працівників, зайнятих на конкретних робочих місцях; результати оглядів-конкурсів; інформація про передовий вітчизняний і закордонний досвід.

Раціоналізація системи робочих місць є комплексним процесом. Проект повинен відображати підвищення технічного і організаційного рівня робочих місць, поліпшення умов праці та техніки безпеки на робочих місцях, ліквідацію зайвих і малоефективних робочих місць.

У системі раціоналізації особливе місце займає планування. При плануванні робочих місць вирішуються такі головні завдання:

- послідовна оптимізація кількості робочих місць;
- забезпечення максимальної віддачі з кожного робочого місця;

- досягнення і подальше підтримання збалансованості робочих місць з трудовими ресурсами.

З погляду удосконалювання організації трудових процесів вирішальне значення має дотримання наступних принципів.

1) Принцип спеціалізації. Під спеціалізацією розуміють вузькі номенклатури виготовлення продукції, близької за призначення, конструкцією або технологією виготовлення, а також вузькість процесів, що здійснюються на робочому місці.

2) Принцип пропорційності. Пропорційність процесів – це узгодженість усіх частин виробничих процесів за пропускнуою спроможністю, яка характеризується тим, що за певний (однаковий) проміжок часу у всіх частинах процесу проходить обробку однакова (пропорційна) кількість предметів праці.

3) Принцип паралельності. Принцип паралельності означає одночасність виконання різнорідних виробничих і технологічних процесів над різноманітними предметами праці і впливає з пропорційної побудови та повторення частин виробничих процесів. Паралельність має місце при виконанні суміжних операцій, стадійних процесів основних, допоміжних і обслуговуючих окремих процесів.

4) Принцип безперервності процесів. Безперервність процесів проявляється у безупинному плинні (без простою устаткування і працівників) кожної частини процесу і безупинного проходження (без простою і очікування обробки) кожним виробом всіх технологічних процесів.

5) Принцип ритмічності процесів. Ритмічність означає виконання рівних обсягів робіт, випуск однакової кількості продукції за рівні інтервали часу, тобто процес повинен підпорядковуватися певному ритму. Ритмічність забезпечується сталістю і рівністю витрат часу на виробництво кожної одиниці продукції, тобто повторюваністю частин процесу через визначенні проміжки часу.

6) Принцип обробки партіями. Для дискретних виробництв цей принцип потребує дотримання певних пропорцій і співвідношень з кінцевими процесами

й обсягом виробництва. Обробка виробів партіями сама по собі істотно впливає на тривалість циклу виробництва. Тривалість виробничого циклу скорочується при скороченні партії виробів.

7) Принцип концентрації операцій. Концентрація операцій, як одна з організаційних форм скорочення тривалості виробничого циклу, може застосовуватися у двох формах. У першій формі концентрація органічно пов'язана зі спеціалізацією і диференціацією праці, коли частина загального процесу розкладається на окремі самостійні операції з певним ступенем їх концентрації. Це дозволяє застосовувати спеціальне устаткування і пристрої.

У сучасній літературі зустрічаються описання різних механізмів вдосконалення трудових процесів, серед яких найбільш поширеними є інновації, раціоналізація та оптимізація.

Аналіз теоретико-методологічних підходів до трактування даних понять свідчить про низку суттєвих розбіжностей між ними.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (застосовані) та (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва та (або) соціальної сфери [2].

Всесвітній ресурс «Вікіпедія» [4] визначає раціоналізацію як організацію будь-якої діяльності доцільнішими способами, ніж існуючі, поліпшення, вдосконалення чогось. Оптимізація [4] трактується науковцями як процес надання будь-чому найвигідніших характеристик, співвідношень.

Отже, всі інновації це прояв оптимізації та раціоналізації трудових процесів, їх результат та форма практичного впровадження. Водночас, інновації це лише один із можливих проявів оптимізації та раціоналізації.

Раціоналізація трудових процесів підприємства вимагає значних витрат як часових, так і фінансових, тому важливим є планомірне та зважене виконання всіх етапів даного процесу (табл. 1.4).

Алгоритм раціоналізації трудових процесів

№ п/п	Назва етапу	Цілі етапу
1	2	3
1	Підготовка до проекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Описати та спланувати основні етапи проекту. 2. Визначити відповідальних, розподілити задачі. 3. Визначити часові рамки проекту. 4. Визначити та розподілити ресурси проекту
2	Збір первинної інформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити цілі та масштаби раціоналізації трудових процесів. 2. Описати трудові процеси та їх елементи. 3. Визначити фактори, які впливають на час виконання трудового процесу. 4. Зібрати інформацію стосовно трудового процесу з використанням відповідних інструментів і методів
3	Проведення аналізу трудових процесів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити склад і послідовність трудових процесів. 2. Здійснити класифікацію затрат часу та елементів трудового процесу. 3. Оцінити фактичні затрати часу при виконанні елементів трудового процесу. 4. Проаналізувати можливості виконання кожної операції трудового процесу з мінімальними затратами
4	Проектування, оцінка альтернатив і вибір раціонального трудового процесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготувати проект оновленого трудового процесу, тривалості й послідовності виконання його операцій. 2. Вибрати оптимальний варіант і підготувати рішення щодо впровадження раціонального трудового процесу
5	Впровадження раціонального трудового процесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготувати та провести організаційно-технічні заходи, які дозволяють упровадити запроектований раціональний трудовий процес. 2. Організувати та провести навчання працівників запропонованим методам праці. 3. Підготувати відповідні нормативні матеріали щодо впровадження оновленого трудового процесу. 4. Здійснити контроль результатів оновленого трудового процесу

Джерело: складено автором на основі [71, с. 58]

Сучасні практики виділяють низку типових механізмів оптимізації трудових процесів:

- впровадження автоматизації на ланках процесу, що реалізуються в ручному режимі;
- зміна обсягів ресурсів (людських ресурсів, часу на проходження етапу процесу) з метою їх економії;
- реорганізація етапів процесу, їх об'єднання та (або) виконання паралельно у часі;
- ліквідація зайвих ланок/етапів процесу, якщо вони не надають суттєвої цінності кінцевому результату процесу;
- включення до процесу суміжних процесів, їх етапів/ланок, які додають суттєвої цінності кінцевому результату процесу;
- встановлення додаткового контролю на етапах процесу, які потенційно можуть загрожувати успіху його кінцевого результату.

Результатом визначення набору механізмів оптимізації є перелік потенційних інновацій, які у розрізі етапів процесу повинні забезпечити досягнення визначених цілей і забезпечити досягнення запланованого результату.

Для успішної реалізації заходів щодо раціоналізації трудових процесів та робочих місць на середньостатистичному підприємстві, важливим є дотримання наступних рекомендацій.

По-перше, необхідно дотримуватися режиму праці і відпочинку, цим ми зменшуємо період гіперкомпенсації, а це, в свою чергу, збільшить фазу стійкої працездатності, що забезпечить підвищення продуктивності праці всього підприємства.

По-друге, створивши навколо працівників затишну та привабливу атмосферу, покращавши стан навколишнього середовища довкола робочого місця працівника, ми значно підвищимо його самопочуття та емоційний стан, котрі також позитивно впливатимуть на ефективність праці.

По-третє, організація безперервного енергопостачання, опалення і створення зручних переходів, простору між робочими місцями, окремих приміщень та інших умов для безпечного переміщення та праці допоможуть мінімізувати втрати часу на переміщення працівників, засобів праці та дадуть змогу вилучити з огляду неефективних розподіл робочої сили на підприємстві.

По-четверте, дотримання суворих норм трудового процесу, тобто виключивши всю роботу, непередбачену обов'язками працівника, ми дамо йому займатися лише тим, що передбачено його прямими обов'язками, а це, своєю чергою, допоможе ліквідувати робочий дисбаланс та покращить показники вузькоспеціалізованих працівників, що не повинні займатися суміжною роботою.

Для забезпечення збалансованості між кількістю робочих місць і наявною робочою силою, раціональнішого використання резервів виробничого потенціалу та підвищення продуктивності праці застосовують атестацію робочих місць.

Атестація робочих місць охоплює такі аспекти:

- умови праці і забезпечення техніки безпеки;
- техніко технологічні фактори, тобто технічна оснащеність, планування обслуговування, прогресивність технологічного процесу;
- рівень організації праці (темп роботи, час зайнятості, інтенсивність праці);
- економічна ефективність (витрати, доходи, результат).

На основі проведеної атестації розробляють паспорт робочого місця як єдиного документа, в якому всі необхідні вимоги до організації робочого місця розглядаються в єдиному комплексі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»

Торговельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів з асортиментом близько 76 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів.

Заснування торговельної мережі «Сільпо» розпочалося з відкриття першого супермаркету в м. Києві в 1998 р. Сьогодні, супермаркет «Сільпо» – це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Частка продовольчих товарів становить понад 80%. Середня торговельна площа супермаркету – 1 426 кв. м.

Центральний офіс «Сільпо» розташований в м. Київ на проспекті Павла Тичини, 1в. Супермаркети "Сільпо", що входять в мережу Fozzy Group, відкриті в багатьох великих містах України.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» є продаж продуктів харчування та господарських товарів. До складу ТОВ «Сільпо-ФУД» належать:

- мережа супермаркетів «Сільпо» – 236 супермаркетів у 57 містах України (24 обл.);
- 4 делікатес-маркети Le Silpo – у 4 містах України (4 обл.);
- логістика: автопарк, СТО, склади РЦ (розподільчий центр класу А);
- виробництво продуктів харчування
- «Сільпо Resto» – фудкорти у торговельних Мережах;
- POSITANO – заклад громадського харчування формату італійської піцерії.

Делікатесмаркети «Le Silpo» розташовані у Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі. Середня площа такого маркету становить близько 1 500 м², орієнтований він на споживачів вищого класу з, відповідно, високими прибутками. Асортимент на 70% складається з товарів преміум-групи, виготовлених найкращими виробниками понад 100 країн світу. Окрім того, делікатес-маркети характеризуються стильним дизайном та обладнані технікою преміум-класу. В делікатес-маркеті є камери для сухого дозрівання різних видів м'яса, власні сироварня і пекарня з дров'яною піччю, дегустаційні зони, кафетерій та Bar de la Marine, де можна покуштувати страви зі свіжої риби й устриць без термічної обробки, ресторан Le Grill на 80 гостей. Єдина схожість Le Silpo зі своїм партнером – постійні клієнти мають переваги завдяки програмі «Власний Рахунок», яка розповсюджується на обидві мережі.

Магазини користуються величезною популярністю у покупців, так як "Сільпо" істотно відрізняється від конкуруючих компаній. "Сільпо" пропонує споживачам понад 30 000 товарів. Деякі види продукції закуповуються супермаркетом за кордоном напряму, як наслідок, оптові і роздрібні ціни виявляються нижчими ніж в магазинах конкурентів.

Асортимент "Сільпо" представлений товарами майже всіх груп – від хлібобулочних виробів до господарських товарів або вугілля для шашликів. Більшість з того, що потрібно мати в будинку, зручно придбати в цій мережі супермаркетів. Також, у супермаркетах ТОВ «Сільпо-ФУД» представлена продукція, що виготовляється під власними торговими марками, серед яких «Премія», «Рікі Тікі», «Premiua select», «Повна чаша».

Якість продукції, що постачається до супермаркетів мережі «Сільпо», контролюється окремою службою Fozzy Group – спеціальним департаментом якості, який займається системною роботою з постачальниками, розробкою внутрішніх процедур і стандартів компанії.

Завдяки цьому департаменту система контролю якості набула безкомпромісного і систематизованого характеру. У такий спосіб Група компаній робить усе можливе для того, щоб пропонувати гостям товари

гарантованої якості, максимально відповідні їхнім очікуванням. Адже довіра гостей до торговельної мережі «Сільпо» – основний пріоритет, тому один із напрямів роботи департаменту якості є періодичне проведення внутрішніх аудитів магазинів, під час яких здійснюється контроль за знанням і дотриманням стандартів, інструкцій та інших вимог, що регламентують власне виробництво та відповідність процедур зберігання, реалізації тощо.

Контроль якості традиційно починається ще на заводі виробника. Всі постачальники проходять регулярний зовнішній аудит фахівцями Fozzy Group, під час якого підприємство оцінюється на предмет відповідності рівня виробництва і систем контролю якості продукції вимогам групи компаній.

Основні моменти, які перевіряються під час аудиту виробництва:

- контроль сировини;
- відповідність технології на виробництві міжнародним і національним стандартам;
- контроль дотримання температурних режимів та інших вимог до зберігання продукції до вивезення її з заводу.

Наступний крок контролю якості – організована система внутрішньої логістики. Уся продукція надходить у магазини через розподільчі центри або за допомогою прямих поставок у магазин. Кожний склад формату крос-докер має свій температурний режим, необхідний для окремих груп продуктів: стелажних, заморожених і охолоджених, охолодженої свіжої риби, групи свіжих овочів і фруктів. Кожне з цих складських приміщень пройшло внутрішній аудит департаменту контролю якості. Крім того, в кожному розподільному центрі функціонує окрема служба контролю якості, розроблено детально прописані інструкції й вимоги до прийому, зберігання і транспортування товару.

Як тільки машина з продукцією прибуває на склад, здійснюється прийом товару за якістю і кількістю. Розроблено низку вимог, яким повинна відповідати доставлена продукція, серед яких: наявність усієї необхідної документації; правильне маркування; цілісність упаковки товару; відповідність термінів виробництва продукції на загальній і одиничній упаковці датам,

зазначеним у документах; дотримання потрібного температурного режиму при доставці товару.

Максимально швидка доставка продукту покупцеві – це пріоритет, тому розроблено систему зменшення часових витрат. Уже на етапі перебування продукції на розподільчих центрах спеціальна програма стежить за оборотністю продукції.

Безпосередньо при департаменті якості функціонує лабораторія, яка проводить планові перевірки якості продукції, насамперед власних торгових марок. Акредитація лабораторії є визнанням високої достовірності її результатів та компетентності персоналу. У 2014 р. лабораторія контролю якості Fozzy Group, отримала атестацію державного зразка.

До того ж, у зовнішніх лабораторіях, яких вже більше 20 у різних містах України, тестуються специфічні параметри, наприклад, вміст ДНК різних видів тварин та риби, вміст синтетичних волокон у бавовняних виробах, міцність клею на розрив, інші показники.

Дуже часто для залучення покупців і конкурування з іншими магазинами супермаркети проводять акції і пропонують знижки споживачам. «Сільпо» один з небагатьох мереж супермаркетів, де знижки на продукти харчування і товари наявні більшу частину тижня. Також співробітники пильно стежать за тим, щоб ціни були актуальними, і покупець не вважав себе ошуканим на касі. На сайті ТОВ «Сільпо-ФУД» представлена інформація про про актуальні знижки супермаркетів, що входять до мережі "Сільпо". Це особливо зручно для тих, хто не тільки шукає акції, а й порівнює вартість певної продукції в різних магазинах.

У 2018 році загальна кількість торговельних об'єктів мережі «Сільпо» збільшилась до 240 супермаркетів, що розташовані у 57 містах України. Середня торговельна площа супермаркету «Сільпо» становить 1 435 кв.м, а Le Silpo – 1 794 кв.м. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена на рис. 2.1.

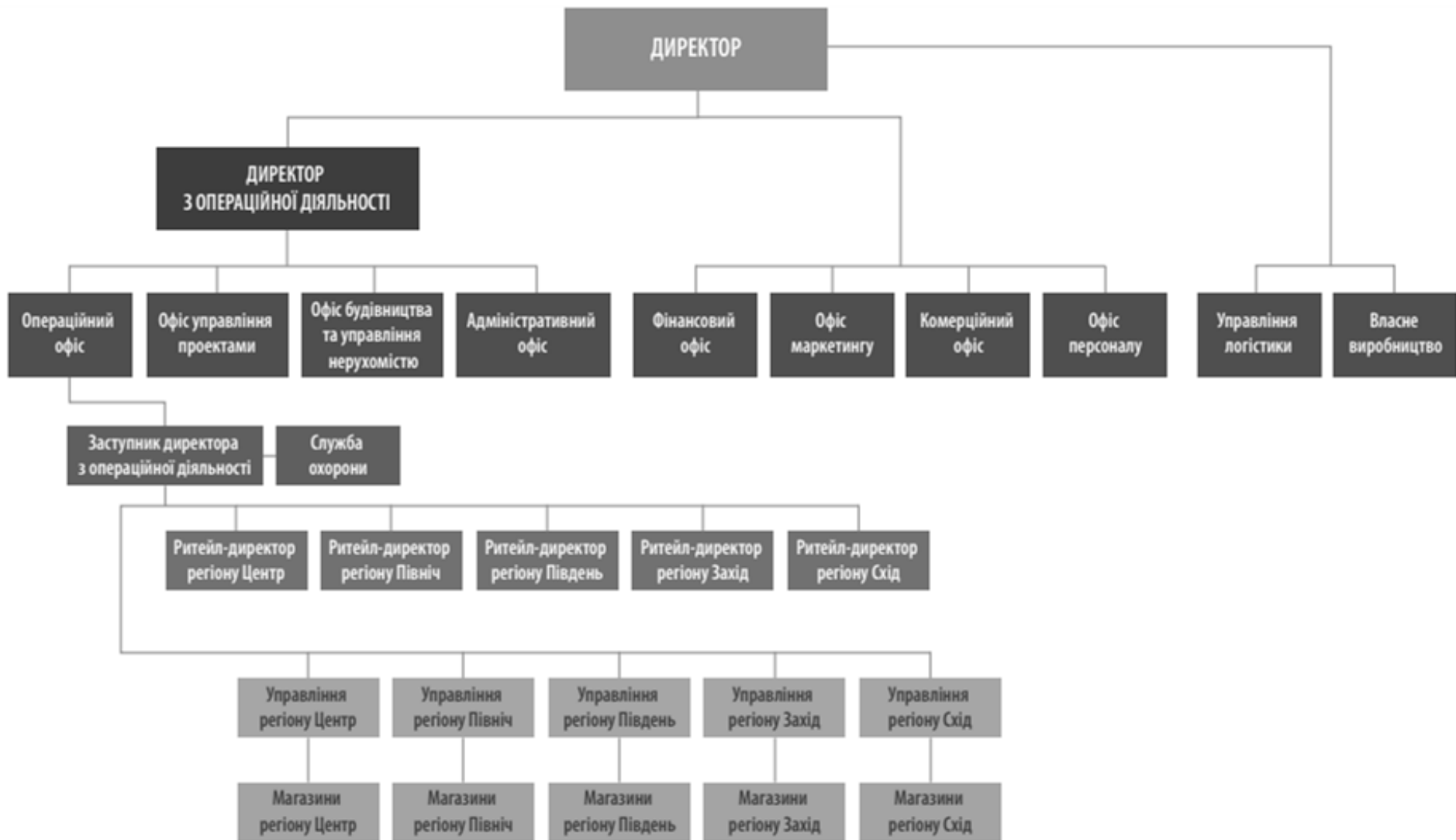


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Організаційна структура мережі «Сільпо» належить до дивізіонального типу організаційних структур на що вказує наявність територіально відокремлених структурних одиниць – супермаркетів, які розміщені по всій території України. Даний тип організаційної структури дозволяє зменшити навантаження на керівників вищого рівня та власників, а замість цього процеси прийняття управлінських рішень покладені на керівників, що очолюють окремо виділені напрямки діяльності компанії, та керівників кожного із супермаркетів. Дивізіональна організаційна структура більш адаптивна до зовнішнього середовища і швидко реагує на зміни, але в межах однієї географічної локалізації. При такій схемі управління компанія «Сільпо» краще забезпечує потреби споживачів у необхідних товарах, завдяки швидкій реакції локальних підрозділів виробництва, збуту, маркетингу.

Кожний дивізіон може виступати як окреме джерело отримання прибутку, приділяючи конкретному географічно віддаленому супермаркету стільки ж уваги, скільки приділяє середня спеціалізована компанія, у наслідок чого можливо швидше реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, адаптуватися до мінливих умов. Але в такій структурі основними недоліками є перехрещення та дублювання функцій в дивізіонах та в апараті управління.

Якщо розглядати організаційну структуру окремого типового супермаркету «Сільпо» (рис. 2.2), то в ній можна виділити два рівні управління – вищий та нижчий. До вищого інституційного рівня належать керуючий супермаркетом та його заступник, до нижчої ланки управління відносяться завідувач цеху/кафе, начальник відділу охорони та завідувачі відділів. За своїм типом організаційна структура супермаркету «Сільпо» належить до лінійного типу організаційних структур.

Сутність лінійного управління полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику.

В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника.



Рис. 2.2. Організаційна структура супермаркету «Сільпо»

Особливістю супермаркетів «Сільпо» є наявність відділів, які не зустріти в інших торгових точках. Тут обладнані пекарні, великий кондитерський цех, де можна купити смачний хліб, випічку, млинчики, піцу і багато іншого.

Торговий оборот мережі «Сільпо» за 2018 р. склав 37,7 млрд. грн. Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.**

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2017	2018	абсол,	відн,
				±	%
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	35022577	34 738 968	- 283609	-0,81
2	Собівартість реалізованої працівників, тис. грн.	28093748	27935424	- 158324	-0,56

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
3	Середньорічна вартість основних засобів	1024968	37209	-987759	-96,37
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол	31249	32817	1568	5,02
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	1594053	2011362	417309	26,18
6	Інші операційні доходи	664139	591772	-72367	-10,90
7	Адміністративні витрати, тис.грн	667897	748781	80884	12,11
8	Витрати на збут, тис.грн	6183267	6547372	364105	5,89
9	Інші операційні витрати	361514	249464	-112050	-30,99
10	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	380290	-150301	-530591	-139,52
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	34 944 912	35 231 577	286 665	0,82
12	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	77 665,00	- 492609	- 570274	-734,27
14	Чистий прибуток, тис. грн.	- 1 405 909	- 383 557	1 022352	-72,72
15	Продуктивність праці, тис.грн/чол.	1 120,76	1 058,57	- 62,19	-5,55
16	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/осіб	4,25	5,11	0,86	20,15
17	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	32,80	1,13	- 31,67	-96,54

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За результатами звітного періоду, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-ФУД» складав 34 738 млн. грн., що 0,8 % менше попереднього періоду. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась на 0,6%, що вказує на скорочення обсягів реалізації продукції у 2018 році.

У звітному періоді збільшились статті витрат мережі «Сільпо» за рахунок зростання адміністративних витрат на 12,1% та витрат на збут – 5,9%. Значно знизилась інші операційні доходи компанії на 10,9 %. Такі зміни спричинили отримання збитку від операційної діяльності в сумі 150 млн. грн.

У 2018 році значно зросли доходи мережі «Сільпо», а саме: інші фінансові доходи збільшились у 6,3 рази та інші доходи підвищились на 75,3%. Але при такій позитивній динаміці компанія терпить збитки, так у минулому році збиток ТОВ «Сільпо-ФУД» складав 1,4 млрд. грн., а у звітному періоді

його значення зменшилось до 383,5 млн грн. Протягом звітнього періоду, рівень збитку компанії скоротився на 72,7%, що є позивним чинником. На збитковість компанії значним чином вплинули видатки за статтею «інші витрати», які у 2017 році становили 1,7 млрд. грн., а в 2018 р. склали 1,1 млрд. грн.

У звітньому періоді облікова чисельність компанії «Сільпо» збільшилась на 5,02% в порівнянні з минулим періодом, і становила 32817 осіб. Фонд оплати праці збільшився на 26,2%, а середньомісячна заробітна плата зросла на 20,2%. Суттєво зменшилась фондоозброєність персоналу: у 2017 році її значення складало 32,8 тис.грн на особу, а в звітньому періоді знизилось до 1,13 тис.грн/чол., що пояснюється різким зменшенням залишкової вартості основних засобів. Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-ФУД» свідчить про позитивні зрушення в діяльності компанії.

Робота з персоналом в мережі «Сільпо» здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом компанії – офісом з персоналу.

За статусом офіс з персоналу є самостійним структурним підрозділом компанії, що безпосередньо підпорядковується директору ТОВ «Сільпо-ФУД». Керує діяльністю даного підрозділу, директор з персоналу, у підпорядкуванні якого знаходиться ряд відділів, секторів, та груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, відділ оцінювання персоналу, відділ стимулювання і мотивації працівників, сектор комунікації).

Принципово важливим для забезпечення успішного розвитку компанії «Сільпо», досягнення бачення та її стратегічних цілей є створення системи, що дозволяє активно й ефективно управляти результативністю роботи на всіх рівнях: від окремого працівника до компанії загалом. Основою створення такої системи є чітко визначені та загальноприйняті серед працівників компанії «Сільпо» цінності, а саме:

- ✓ інновації – створення нових ідей, сміливість та експерименти;
- ✓ орієнтованість на гостей;
- ✓ чесність і довіра – довіра колегам, виконання обіцянок;

- ✓ згуртована команда – спільні цілі, перемоги, втрати. взаємні підтримка та розвиток;
- ✓ постійний розвиток – прагнення розвиватися, знати найкращі практики;
- ✓ радість – сміливість бути кумедними та жартувати над собою;
- ✓ нульові відходи – скорочення та утилізація відходів, раціональне використання ресурсів;
- ✓ мотивація співробітників – ставлення до співробітників таке саме, як і до гостей, підтримка балансу робота-життя.

Організація роботи з персоналом спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи. До основних функціональних задач офісу з персоналу належать:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики компанії в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу компанії;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу компанії, створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри (створення і постійне доповнення інформаційної бази даних кадрового резерву; організація залучення кандидатів; розробка способів і методів відбору кандидатів; розробка процесів найму і звільнення працівників);
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб компанії; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір

викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);

- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у компанії, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна компанії, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- здійснення представницьких функцій від імені компанії у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика ТОВ «Сільпо-ФУД» представляє основні напрями та підходи управління персоналом для реалізації місії компанії та декларованих керівництвом стратегічних цілей. Успіх реалізації кадрової політики переважно залежить від визнання на всіх рівнях управління мережі «Сільпо» високої економічної значимості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу.

Основною метою кадрової політики компанії є підвищення ефективності управління персоналом шляхом створення ефективної системи управління співробітниками, спрямованої на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця.

Кадрова політика формується керівництвом компанії, реалізується кадровою службою під час виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в таких локальних документах, як: корпоративна культура Компанії, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку.

Тому всі заходи щодо роботи з персоналом – добір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – можуть заздалегідь плануватися й узгоджуватися зі стратегічними цілями та поточними завданнями компанії.

Головний принцип кадрової політики «Сільпо» полягає у відповідності індивідуальних цілей працівників цілям компанії. Тобто він полягає в тому, що на одному рівні стоїть досягнення індивідуальних й організаційних цілей.

2.2. Оцінка ефективності кадрового забезпечення підприємства

Пошук і добір персоналу на вакантні посади мережі «Сільпо» здійснюється згідно з вимогами до рівня кваліфікації та професійної компетенції кандидатів, з урахуванням їх особистісних, професійно важливих психологічних і соціальних якостей. Пошук і добір менеджерів здійснюється переважно з внутрішніх джерел. Добір фахівців і робітників проводиться як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел пошуку кандидатів.

Добір на вакантні посади проводиться на конкурсній основі. Умови конкурсу встановлюються окремо для кожної категорії працівників за

погодженням із керівником. Конкурс проводиться, ґрунтуючись на відкритості умов його проведення й об'єктивності добору та результатів.

Під час наймання працівників дотримуються вимог КЗпП України, установлюється випробувальний термін, протягом якого перевіряються професійні знання та навички.

Усі новоприйняті працівники проходять процедуру введення в посаду. Професійна адаптація новоприйнятих працівників здійснюється на місцях відповідно до індивідуальних планів із застосуванням наставництва.

Процедура пошуку, добору та прийому нових працівників регламентується внутрішнім нормативним документом – Положенням про приймання нових співробітників.

Загальна чисельність співробітників ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2018 році, які працювали у 240 супермаркетах мережі, становила 32817 осіб. За даними компанії, чисельність персоналу у 2017-2018 рр. зросла на 5,02% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу підприємства за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абс.	відн.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	31249	100	32817	100	1568	5,02
- Непромисловий персонал	2035	6,51	2759	8,41	724	35,58
ПВП, всього в т. ч.	29214	93,5	30058	91,59	844	2,89
- керівники	3672	12,6	3712	12,3	40	1,09
- спеціалісти	4207	14,4	4182	13,9	-25	-0,59
- службовці	5911	20,2	5449	18,1	-462	-7,82
- робітники	15424	52,8	16715	55,6	1291	8,37

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Структура середньооблікової чисельності персоналу у звітному періоді зросла за рахунок збільшення кількості промислово-виробничого персоналу та непромислового персоналу, відповідно на 844 та 724 особи. Темп приросту

непромислового персоналу сягнув рівня 35,5%, а промислово-виробничого персоналу склав 2,89%.

Промислово-виробничий персонал мережі Сільпо, за характером виконуваних функцій підрозділяється на категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. У структурі промислово-виробничого персоналу найбільшу частку займають робітники – 55,6%, питома вага службовців складає 18,%, спеціалістів – 13,9 %, найменшу кількість становлять керівники – 12,3%.

У 2018 році відбулося значне збільшення чисельності робітників на 1291 особу (8,37%) та керівників на 40 чол.(1,09%), а кількість спеціалістів й службовців скоротилась на 0,6% і 7,82% відповідно.

Динаміка гендерної структури працівників мережі Сільпо наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Гендерна структура персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

Стать	Кількість осіб				Відхилення	
	2017 р.	%	2018 р.	%	абс, +/-	%
Чоловіки	16562	53,00	18049	55,00	1487	8,98
Жінки	14687	47,00	14768	45,00	81	0,55
Разом	31249	100,00	32817	100,00	1568	5,02

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З вище наведених даних видно, що найбільшу кількість в структурі персоналу становлять чоловіки, їх частка у 2017 році складала 53%, а у 2018 році зросла до 55%. Чисельність жінок у звітному періоді зросла на 81 особу, але такий незначний ріст (0,55%), спричинив зниження рівня питомої ваги жінок в загальній кількості працівників з 47% до 45%.

В мережі супермаркетів Сільпо працюють працівники різних вікових категорій від 18 років та старше 60. Кількість персоналу у розрізі вікових категорій наведена в табл. 2.4

Динаміка вікової структури ТОВ «Сільпо-ФУД» в 2017-2018 рр.

Вік	Кількість осіб				Відхилення	
	2017 р.	%	2018 р.	%	абс, +/-	%
до 30 р.	2187	7,00	2461	7,50	274	12,5
від 31 до 40 р.	2656	8,50	3282	10,00	626	23,6
від 41 до 50 р.	15781	50,50	18706	57,00	2925	18,5
від 51 до 60 р.	8125	26,00	7712	23,50	-413	-5,1
старше 60 р.	2500	8,00	656	2,00	-1844	-73,7
Разом	31249	100,00	32817	100,00	1568	5,0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За даним табл. 2.4 основу трудового колективу ТОВ «Сільпо-ФУД» складають працівники віком від 41 до 50 років, їх частка складає 57%. Працівники старшого віку (від 51 до 60 р.) становлять 23,5% від загальної кількості працюючих в 2018 році, їх кількість скоротилася у звітному періоді на 413 чол. (5,1%). Значно зменшилась чисельність працівників віком старше 60 років, абсолютне відхилення склало 1844 чол. При цьому відбулося оновлення трудового колективу за рахунок збільшення молоді: віком до 30 р. на 274 особи та у віці від 31 до 40 років на 626 осіб.

Розподіл персоналу мережі супермаркетів Сільпо за рівнем освіти представлено в табл. 2.5.

Переважну більшість працівників становлять робітники, що працюють касирами, мерчендайзерами, охоронниками, продавцями та водіями. Виконання даних видів робіт не вимагає від робітника спеціальних знань та вищої освіти. Тому частка персоналу з повною вищою освітою не переважає третини співробітників. При цьому основна частина персоналу, що має неповну вищу освіту становить 37,3% , а базову вищу освіту – 22,7%.

Склад персоналу підприємства за рівнем освіти у 2017-2018 рр.

Рівень	Кількість осіб				Відхилення	
	2017 р.	%	2018 р.	%	абс, +/-	%
середня освіта	375	1,20	459	1,40	84	22,5
професійно-технічна освіта	5625	18,00	3823	11,65	-1802	-32,0
неповна вища освіта	10937	35,00	12241	37,30	1304	11,9
базова вища	6562	21,00	7449	22,70	887	13,5
повна вища освіта	7750	24,80	8844	26,95	1094	14,1
Разом	31249,00	100,00	32817,00	100,00	1568	5,0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Найменша частка робітників із професійно-технічною та середньою освітою складають відповідно 11,65% та 1,4%.

**Чисельність працівників ТОВ «Сільпо-ФУД»
за стажем роботи у 2017-2018 рр.**

Стаж роботи	Кількість осіб				Відхилення	
	2017 р.	%	2018 р.	%	абс, +/-	%
до 1 року	3187	10,20	3676	11,20	488	15,31
від 1 до 5 років	11562	37,00	11158	34,00	-404	-3,50
від 6 до 10 років	13656	43,70	15030	45,80	1374	10,06
від 11 до 20 років	2844	9,10	2363	7,20	-481	-16,91
більше 20 років	687	2,20	591	1,80	-97	-14,08
Разом	31249	100,00	32817	100,00	1568	5,02

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Дані структури персоналу за стажем у 2018 році, вказують на збільшення чисельності персоналу зі стажем 6-10 років на 10,06%. При цьому суттєво зменшилась кількість працівників зі стажем 11-20 років майже на 17% і стажем понад 20 років на 14,08%. Слід відмітити зростання співробітників, стаж яких менше 1 року на 15,3%. У структурі персоналу мережі супермаркетів Сільпо найбільшу питому вагу складають робітники зі стажем від 6 до 10 років (рис. 2.3).

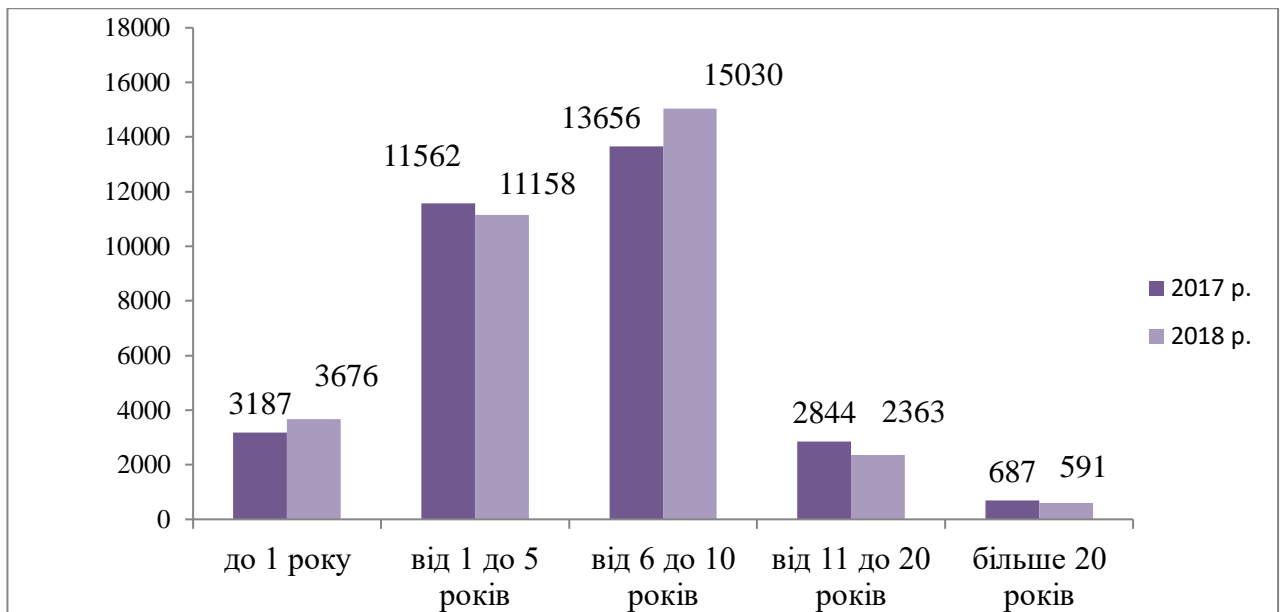


Рис. 2.3 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за стажем роботи у 2017-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Динаміка зміни рівня кваліфікації працівників ТОВ «Сільпо-ФУД» представлена на рис. 2.4.

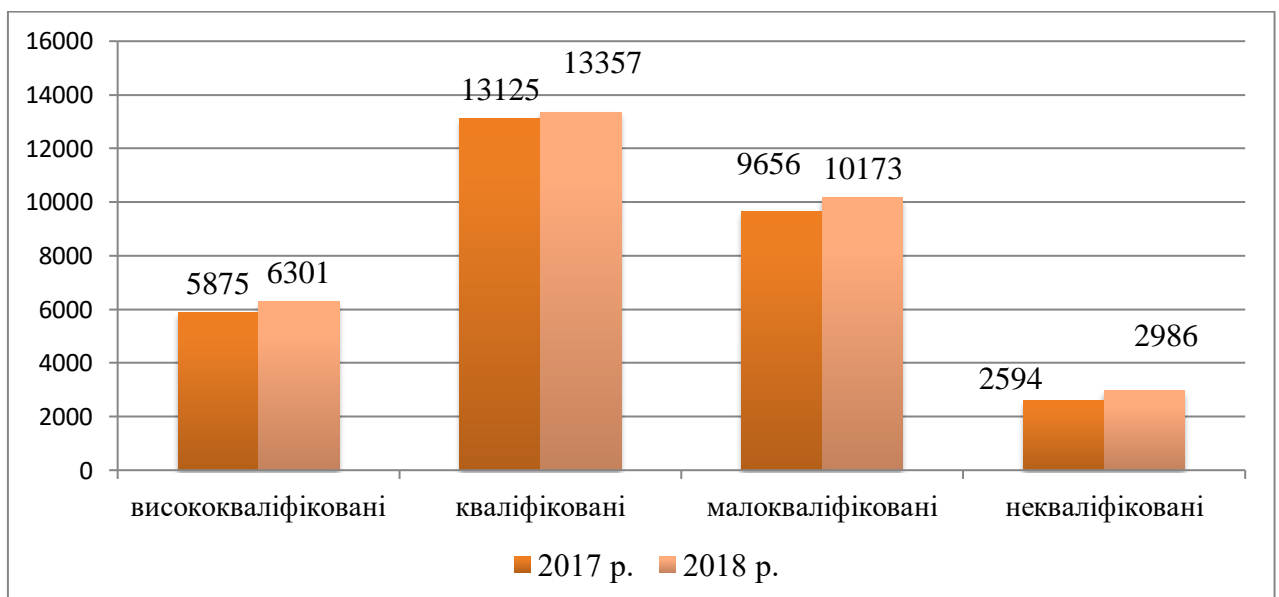


Рис. 2.4 Чисельність працівників за рівнем кваліфікації у 2017-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За підсумками 2018 року, відбулося зростання чисельності персоналу за всіма рівнями кваліфікації. Так, кількість висококваліфікованих співробітників зросла з 5875 осіб до 6301 осіб, чисельність кваліфікованого персоналу становить більше третини всіх працюючих і нараховує понад 13 тис. чол.

Найбільший абсолютний приріст в структурі персоналу відзначено за категорією малокваліфікованих робітників – 517 чол. Найвищий темп приросту, порівняно з попереднім роком, зафіксовано за категорією некваліфікованого персоналу, що пояснюється специфікою роботи в мережі супермаркетів.

Рух персоналу організації – це процес, який не можна зупинити. Набір нових працівників і звільнення тих, хто працює в організації, – два напрямки руху персоналу організації.

Різні причини лежать у його основі. Відповідно, існує таке поняття, як плинність персоналу, під яким розуміється сукупність звільнень працівників за певний період часу.

Рівень плинності персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2018 році відображають основні показники, що наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			+/-	%
1. Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	31249	32817	1568	5,02
2. Прийнято за рік, осіб	2183	3012	829	37,98
3. Вибуло за рік, всього, осіб в т.ч, осіб.:	1567	2053	486	31,01
- за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб	1209	1471	262	21,67
- з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	358	582	224	62,57
Облікова кількість працівників на кінець звітного періоду, осіб	31341	32928	1587	5,06
Коефіцієнт загального обороту, %	12,0	15,4	3,43	x
Коефіцієнт обороту по прийому, %	6,99	9,18	2,19	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	5,01	6,26	1,24	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,87	4,48	0,61	x
Коефіцієнт відновлення працівників, %	139	146,71	7,40	x
Коефіцієнт постійності кадрів, %	1,00	1,00	0	x

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З вище представлених даних видно, що у 2018 році порівняно із 2017 роком кількість працівників підприємства збільшилася на 1568 осіб, причому у звітному році було прийнято на 829 працівників більше в порівнянні з попереднім періодом.

Коефіцієнт загального обороту у 2018 році збільшився на 3,43 порівняно з 2017 роком, це пов'язано зі збільшенням прийнятих працівників у звітному періоді. Коефіцієнт обороту по прийому збільшився на 2,19, а коефіцієнт обороту по вибуттю – на 1,24. Значення коефіцієнта плинності кадрів у 2018 році зросло на 0,61 в порівнянні з попереднім періодом. Позитивна динаміка зміни коефіцієнту відновлення свідчить про ефективність діяльності офісу з персоналу компанії Сільпо.

З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами та мотивами.

Основними факторами плинності персоналу компанії виступають умови праці й побуту працівників. Їх можна згрупувати за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них: керовані, частково керовані й некеровані. До керованих належать матеріальні фактори виробництва і побуту працівників; до частково керованих – суб'єктивні фактори виробництва; до некерованих – природно-кліматичні й демографічні процеси.

До найпоширеніших причин звільнення працівників, в даній компанії, належать незадоволення умовами праці, побутом, оплатою праці, порушення трудової дисципліни.

З метою зниження рівня плинності персоналу та стимулювання трудової діяльності, в компанії розроблено та впроваджено інтегровану систему планування кар'єри працівників й активного управління нею на всіх організаційних рівнях. Систематично здійснюється координування системи планування кар'єри із системою оплати праці та системою навчання й розвитку персоналу.

Керівництво ТОВ «Сільпо-ФУД» сприяє ефективній діяльності співробітників, уносить різноманітність у роботу, надає працівникам

можливості отримати новий досвід із тим, аби підтримувати їх зацікавленість і робочу мотивацію, розвивати в них розуміння суміжних областей діяльності маркету, а також задовольняти потреби компанії у заповненні наявних вакансій.

Важливість дослідження ефективності використання робочого часу на підприємствах все більше зростає. Відомо, що ефективна робота будь-якого підприємства багато в чому залежить від повноти та доцільності використання фонду робочого часу.

Завдяки раціональному використанню робочого часу зростає продуктивність праці на підприємстві, тому для будь-якого підприємства є дуже важливим ефективний розподіл використання робочого часу.

Динаміка зміни використання робочого часу в ТОВ «Сільпо-ФУД» наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018рр.

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Відхилення, %
1	2	3	4	5	6
1.	Календарний фонд робочого часу, дні	365	365	0	0
2.	Номінальний фонд робочого часу, дні	248	250	2	0,81
3.	Номінальний фонд робочого часу, год	1984	2000	16	0,81
4.	Середня тривалість робочого дня, год	7,7	7,5	-0,2	-2,60
5.	Ефективний фонд робочого часу, год	1909,6	1875	-34,6	-1,81
6.	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	67,95	68,49	0,55	0,81
7.	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	65,40	64,21	-1,18	-1,81

Джерело: складено на основі даних підприємства

Номінальний фонд робочого часу одного працівника мережі Сільпо в 2018 році в порівнянні з попереднім періодом збільшився на 2 дні (0,81%).

Тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами

внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності з додержанням установленої тривалості робочого тижня. Так, середня тривалість робочого дня у звітному періоді скоротилася на 2,6%, і становила 7,5 год. Дані зміни спричинили скорочення ефективного фонду робочого часу одного працівника мережі Сільпо на 1,81%.

Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу на кінець 2018 року становила 68,5%, а частка ефективного фонду відповідно зменшилась на 1,18 в.п. і склала 64,2 %.

Загальна структура використання робочого часу працівниками мережі Сільпо у 2018 році змінилася за рахунок зростання чисельності персоналу та зміни номінального фонду робочого часу. Динаміка зміни використання робочого часу відображена в табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Структура використання робочого часу працівниками
ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.**

Показники	2017 р.		2018 р.		Відхилення, %
	люд.-год	%	люд.-год	%	
Фонд робочого часу, люд.-год.	61998016	100	65634000	100	5,86
Відпрацьований час, люд.-год.	53938273,9	87	57757920	88	7,08
Невідпрацьований час, люд.-год.	8059742,08	13	7876080	12	-2,28
- щорічні відпустки	3344792,96	41,5	3544236	45	5,96
тимчасової непрацездатності	1047766,47	13	1157783,76	14,7	10,50
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1531351	19	1283801,04	16,3	-16,17
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	741496,271	9,2	614334,24	7,8	-17,15
переведення з економічних причин на неповний робочий день	241792,262	3	267786,72	3,4	10,75
додаткові відпустки за ненормований робочий час	564181,946	7	425308,32	5,4	-24,62
інші причини	588361,172	7,3	582829,92	7,4	-0,94

Джерело: складено на основі даних підприємства

У звітному періоді кількість відпрацьованого часу співробітниками мережі Сільпо збільшилась на 7,08%, а кількість не відпрацьованого часу зменшилась на 2,28% в порівнянні з попереднім періодом. Значну частку в структурі невідпрацьованого часу складають щорічні відпустки – 45%, їх тривалість у 2018 році зросла на 5,96 %. Також слід відзначити збільшення невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності на 10,5%, та у зв'язку із переведенням частини робітників на неповний робочий день – 10,75%. Позитивним зменшення невідпрацьованого робочого часу за рахунок скорочення відпусток без збереження заробітної плати за згодою на 16,17%; інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт) на 17,5% та додаткових відпусток за ненормований робочий – 24,6%.

Ефективне використання робочого часу сприяє зростанню ритмічності виробництва, підвищенню якості праці та зростанню продуктивності праці персоналу.

Аналіз продуктивності праці починають з вивчення її рівня і динаміки оцінки виконання поставленого завдання. Узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним робітником.

Таблиця 2.10

**Аналіз продуктивності праці персоналу
ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.**

№	Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	35022577	34 738968	-283 609	-0,81
2	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	31249	32817	1 568	5,02
3	в т.ч.: - робітники, осіб	15424	16715	1 291	8,37
4	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-днів	7004970,6	7701056	696 085	9,94

1	2	3	4	5	6
5	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.- годин	53938274	57757920	3 819 646	7,08
Розрахункові показники					
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.2)	1120,8	1058,6	-62,2	-5,5
7	Середньорічний виробіток на одного робітника (n.1/n.3)	2270,7	2078,3	-192,3	-8,5
8	Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.5)	0,65	0,60	-0,05	-7,4
9	Тривалість робочого дня (n.5/n.4)	7,7	7,5	-0,2	-2,6
10	Питома вага робітників в складі ПВП (n.3/n2)	0,49	0,51	0,02	x

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.10 можна зробити висновок, що у звітному періоді:

- середньорічний виробіток на одного працівника ПВП зменшився на 5,5%;
- середньорічний виробіток одного робітника скоротився на 8,5%;
- середньогодинний виробіток одного робітника зменшився на 7,4%;
- тривалість робочого дня скоротилась з 7,7 год до 7,5 год;
- питома вага робітників в складі ПВП збільшилась на 0,02 в.п.

Основою системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» є забезпечення прямої та стабільної зацікавленості кожного співробітника компанії в досягненні планованої результативності особистої трудової діяльності й колективних результатів праці.

Базовим компонентом системи мотивації та стимулювання співробітників компанії є механізм матеріальної винагороди, що забезпечує взаємозв'язок оплати й результатів праці. Основний принцип матеріальної винагороди персоналу Сільпо полягає у рівності оплати за рівну працю, що означає однаковий рівень заробітних плат у співробітників, які обіймають однакові за складністю та значимістю посади (робочі місця) і показують однаковий рівень результативності діяльності.

Порядок і механізми оплати праці співробітників компанії регламентуються внутрішніми нормативними документами – «Положенням про оплату праці» та «Положенням про преміювання персоналу».

Матеріальна винагорода співробітників складається з постійної гарантованої частини заробітної плати, яка є посадовим окладом, і змінної частини, яка є функцією результативності діяльності самого співробітника, його підрозділу та загалом усієї компанії.

Фонд заробітної плати ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2018 році складав понад 2 млрд. грн., що на 26,2% більше минулого періоду. На збільшення фонду оплати праці основним чином вплинуло підвищення мінімальної заробітної плати та зростання чисельності персоналу. Протягом звітного періоду відбулося збільшення фонду основної заробітної плати на 24% та суттєве зростання фонду додаткової заробітної плати на 62,2% в порівнянні з минулорічними показниками. При цьому інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшились на 7,8%. Динаміка зміни показників фонду оплати праці відображена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «Сільпо-ФУД»
за 2017-2018 рр.**

№ з/п	Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення, %
1	Фонд заробітної плати, всього, тис. грн.	1594053	2011362	26,18
2	Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	1195540	1482374	23,99
3	Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	223167	362045	62,23
4	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	175346	166943	-4,79

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У звітному періоді структура фонду заробітної плати на 73,7 % складалася із основної заробітної плати, частка додаткової заробітної плати

становила 18%, і 8,3% припадало на інші заохочувальні та компенсаційні виплати.



Рис. 2.5 Структура фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2018 р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розмір посадового окладу працівників мережі Сільпо залежить від категорії займаної посади й тарифного розряду, який встановлюється за результатами оцінки роботи співробітника за рік.

Зміна рівня середньої заробітної плати управлінського та виробничого персоналу за 2017-2018 рр. наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2017-2018 рр.

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення, %
1	2	3	4	5
1	Середньооблікова чисельність ПВП, всього осіб	31249	32817	5,02
1.1.	- керівники, осіб	3672	3712	1,09
1.2.	- робітники, осіб	27577	29105	5,54

1	2	3	4	5
	Фонд заробітної плати ПВП всього, тис. грн.	1594053	2011362	26,18
2.1.	- керівники, тис. грн.	271880	318490	17,14
2.2.	- робітники, тис. грн.	1322173	1692872	28,04
3	Середня з/п одного працюючого ПВП, тис. грн.	51,01	61,29	20,15
3.1.	- керівники, тис. грн.	74,04	85,80	15,88
3.2.	- робітники, тис. грн.	47,94	58,16	21,32
4	Коефіцієнт співвідношення середньої з/п керівників до середньої з/п робітників	1,54	1,48	-4,48

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Фонд заробітної плати управлінського персоналу мережі Сільпо у 2018 році становив понад 318 млн. грн., що на 17,14% більше відносно попереднього року. Фонд заробітної плати виробничого персоналу у 2017 році складав 1,32 млрд. грн., а у звітному періоді збільшився на 28,04% і становив 1,7 млрд. грн. Рівень середньої заробітної плати одного працюючого у 2018 році збільшився на 20,15%, при цьому середня заробітна плата управлінського персоналу підвищилась на 15,9 %, а середня заробітна плата робітників мережі супермаркетів зросла на 21,3%, що збільшило середньорічний дохід одного працюючого з 47,94 тис. грн. в 2017 році до 58 тис.грн. у звітному періоді. Протягом звітного періоду зменшилось співвідношення середньої заробітної плати керівників та виробничого персоналу на 4,48% в порівнянні із минулорічними даними.

Не зважаючи на збитковість діяльності компанії у звітному періоді, ТОВ «Сільпо-ФУД» проводить регулярний аналіз інфляції та змін купівельної спроможності посадового окладу й приймає необхідні рішення залежно від динаміки ринкових змін і фінансових можливостей компанії.

Змінна частина грошової винагороди працівників мережі супермаркетів Сільпо виплачується у вигляді премії:

– для керівництва компанії – за результатами роботи всієї компанії на основі фінансових показників ефективності;

– для керівників підрозділів і співробітників допоміжних служб – у вигляді премії за високий рівень професіоналізму (не більш як 100% посадового окладу);

– для керівників і співробітників основних підрозділів – за щомісячними економічними результатами роботи підрозділу (у розмірі від 1 до 5% від прибутку, отриманого за результатами роботи за місяць);

– для тих категорій посад, на яких можливий післяопераційний облік результативності роботи персоналу, змінна частина безпосередньо залежить від ефективності особистої діяльності.

Динаміка зміни фонду додаткової заробітної плати персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2017-2018 рр. відображена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати
ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2017-2018 рр.**

Показник	20 17 р.		2018 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/-	відносне, %	структурні зрушення, п.п.
Фонд додаткової заробітної плати, всього	223167	100	362045	100	138878	62,2	0
в т.ч.							
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	107120	48	162920	45	55800	52,1	-3
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	60255	27	76029	21	15774	26,2	-6
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	44633	20	97752	27	53119	119,0	7
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	11158	5	25343	7	14185	127,1	2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Фонд додаткової заробітної плати у звітному періоді збільшився з 223,2 млн грн. до 362, 0 млн. грн. Значну частку у структурі фонду додаткової заробітної займають надбавки та доплати до посадових окладів, їх питома вага складає 45%; премії та винагороди, що носять систематичний характер становлять 21%, виплати, що пов'язані з індексацією – 27%, а найменшу частку в загальній структурі становлять компенсаційні втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

У 2017-2018 роках у зв'язку із збитковістю діяльності мережі Сільпо частина співробітників компанії отримувала компенсаційні виплати у зв'язку з порушенням термінів виплати заробітної плати.

З метою підвищення вмотивованості працівників, на рівні із матеріальним заохоченням, ТОВ «Сільпо-ФУД» застосовує та систематично удосконалює перелік нематеріальних методів мотивації.

Найбільш поширенішими методами нематеріального заохочення персоналу є конкурс «кращий працівник магазину», «битва професіоналів» та ін. (табл. 2.14).

Нематеріальна мотивація є постійним пріоритетом та частиною культури компанії, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників.

Таблиця 2.14

Методи нематеріальної мотивації працівників мережі Сільпо

Методи	Сутність
1	2
Кращий працівник магазину	На першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото кращих працівників розміщуються на дошці пошани
Лідери	Змагання серед магазинів мережі. Для переможця необхідні найкращі показники в роботі магазину
Дитячі екскурсії в магазини	Діти співробітників мають змогу відвідувати магазини мережі Сільпо, щоб побачити на власні очі, де працюють їхні батьки. Під час екскурсій діти беруть участь в майстер-класах з ліплення пиріжків та оформлення печива своїм унікальним дизайном:) Також дізнаються про те, як зважується товар, робляться цінники та про цікаві факти щодо продукції магазину

1	2
Екскурсії на підприємства постачальників	Співробітники компанії мають змогу відвідати підприємства постачальників з метою підвищення якості обслуговування гостей, ознайомлення з головними процесами виробництва товару, який продається в магазинах мережі
Битва професіоналів	Підвищення професійної підготовки та заохочення співробітників магазинів (продавців, касирів, кондитерів, пекарів, кухарів, офіціантів, барменів та ін.) з метою виявлення і заохочення кращих, підвищення стандартів та кваліфікації співробітників магазинів. Захід проходить у 4 тури з виконанням практичних завдань і теоретичних тестів
Welcome Pack	Набір корисних речей для нових співробітників офісів. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендові блокнот, ручка, чашка, а також цікаві наліпки для гаджетів

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту компанії

У 2018 році з нагоди святкування Міжнародного дня захисту дітей компанія Сільпо організувала оздоровлення 200 дітей співробітників у дитячому таборі «Артек-Карпати-Буковель». ТОВ «Сільпо-ФУД» заохочує розвиток своїх працівників надаючи їм можливість придбати за спеціальними умовами абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.

Правильно розроблена система нематеріальної мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал робітника у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всієї компанії шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей.

Розвиток персоналу в ТОВ «Сільпо-ФУД» починається з якісно побудованого пошуку та відбору співробітників.

У разі задоволення своїх потреб у персоналі певної якості компанія орієнтується насамперед на навчання та розвиток необхідних навичок і компетенції у своїх працівників, а також на залучення та розвиток «молодих фахівців», що висуває особливі вимоги до корпоративної системи навчання та розвитку.

З метою ефективного управління розвитком персоналу в компанії Сільпо здійснюються наступні заходи:

1. для визначення потреби в навчанні компанія регулярно проводить процедури оцінки й атестації персоналу, а саме:
 - атестація проводиться для всіх працівників, відповідно, з періодичністю, установленною в «Положенні про атестацію»;
 - оцінка результатів роботи підрозділів проводиться щомісяця в межах обліку й контролю результативності виконання поточних завдань;
 - оцінка результатів діяльності керівників проводиться щороку;
 - оцінка фахівців проводиться вибірково за рекомендаціями керівника.
2. за результатами оцінки складаються плани індивідуального розвитку.

Навчання планується та проводиться з метою підготовки персоналу до вирішення поставлених перед компанією завдань і підвищення професійного рівня персоналу.

Витрати компанії на навчання затверджуються на раді директорів і становлять 0,2% від виручки. ТОВ «Сільпо-ФУД» надає можливість управлінському персоналу оплати навчання за рахунок компанії у випадках виробничої необхідності. Після навчання фахівець зобов'язаний відпрацювати в компанії період, який визначається в договорі, або відшкодувати витрати на своє навчання.

Для навчання та розвитку персоналу в мережі Сільпо діють постійні програми навчання, наставництва та зовнішні тренінги.

Ознайомчі лекції та тренінги проводяться департаментом навчання та розвитку персоналу для всіх співробітників офісів і магазинів мережі, менеджерів, фахівців з персоналу.

У 2018 році проведено 366 навчальних заходів, під час яких опрацьовано та вивчено 17 тем, включаючи «Командна робота», «Покоління Y&Z», «Тайм-менеджмент» та ін. За підсумками звітного року 4 754 співробітники отримали нові знання.

У компанії Сільпо досить поширена практика міні-тренінгів для мережі супермаркетів, які проводяться керівниками та їх заступниками для підлеглого персоналу.

Протягом 2018 року в ТОВ «Сільпо-ФУД» проведено 5 826 міні-тренінгів, які були присвячені розгляду таких тем як «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво». До участі в міні-тренінгах було залучено 29 816 працівників.

Оцінка персоналу – це багатоцільовий процес, що дозволяє визначити рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей та формує уявлення про ділові та моральні риси працівників.

Оцінювання співробітників мережі «Сільпо» спрямоване на визначення ефективності діяльності персоналу під час виконання виробничих завдань, що дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень.

Постійне використання системи оцінки персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» суттєво впливає на ефективність компанії та її імідж. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання завдання в порівнянні з запланованим, менеджери розробляють конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи. Оцінювання працівників мережі «Сільпо» сприяє оптимізації таких напрямків діяльності, як атестація, підбір і розстановка кадрів, скорочення персоналу. За допомогою оцінки компанія формує кадровий резерв і покращує комунікаційні зв'язки, відслідковує процес особистісного і професійного зростання, планує навчання співробітників. Однак головним орієнтиром у цьому процесі є розвиток професійного та особистісного потенціалу співробітників.

Персонал мережі Сільпо проходить оцінювання у відповідності з наступними видами критеріїв, серед яких виділяють:

- кваліфікаційні – включають перевірку відповідності професійних знань, умінь, навичок співробітника вимогам, що встановлені нормативною документацією;
- об'єктивні - встановлюють відповідність реальних досягнень працівника

певним кількісним і якісним показникам;

- зовнішні – характеризують наявність якостей, що дозволяють досягати високих результатів у професійній діяльності;
- психологічні – розробляються на основі професіограм відповідного виду діяльності, тобто еталону якостей для певної професії.

Оцінка співробітників здійснюється зазвичай в кілька етапів. На початковій стадії цього процесу працівники офісу персоналу розробляють принципи і методику оцінки, готують необхідну документацію і матеріали (зокрема, положення про проведення оцінки персоналу), а також інструктують керівників і співробітників супермаркетів. На наступній стадії процесу керівники супермаркетів і їх підрозділів знайомляться з пакетом документів, правилами проведення оцінки та оформлення результатів і проводять цей захід. На завершальній стадії працівники офісу персоналу і керівники супермаркетів, в яких здійснювалося оцінювання персоналу, аналізують зібрану інформацію, розробляють програми кар'єрного зростання, навчання і приймають рішення про заохочення успішних співробітників.

За результатами оцінювання персоналу керівництво компанії отримує необхідну інформацію, що виступає основою для ефективного управління персоналом, а саме:

- дозволяє приймати адміністративні рішення відносно підвищення - зниження по посаді, звільнення, переміщення працівників;
- надає співробітникам інформацію щодо їх сильних і слабких сторін, створюючи можливість корекції дій;
- виступає як засіб стимулювання та мотивації співробітників.

Особливим видом оцінки, що застосовується в компанії Сільпо, є атестація персоналу. Вона проводиться, як правило, раз у три роки; її метою є отримання інформації про особисті та професійні якості працівника, рівень його кваліфікації. Ці дані є основою висновку про відповідність працівника займаній посаді, необхідності підвищення його кваліфікації, можливості переведення на іншу посаду.

2.3. Організація трудових процесів та робочих місць персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Робоче місце повинно задовольняти потреби працівника в комфорті, але не йти супротив його працездатності та ефективності праці.

Організація робочого місця – це одна з головних ланок планування діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД», а тому даному аспекту слід приділяти особливу увагу. Показники якості праці, працездатності працівників, ефективності праці та повне використання засобів праці залежать від робочого місця кожного окремого працівника, тому власнику підприємства слід забезпечити своїх працівників усім необхідним, а приміщення – устаткувати найновішим та найефективнішим обладнанням.

Мікроклімат середовища суттєво впливає на стан організму людини, її працездатність протягом робочого дня. Показники температури, відносної вологості, швидкості руху повітря, теплового випромінювання нагрітих поверхонь характеризують клімат внутрішнього середовища виробничого приміщення. В процесі трудової діяльності людина перебуває у тепловій взаємодії з виробничим середовищем.

За оптимальних мікрокліматичних умов в організмі працівника, завдяки терморегуляції, підтримується постійна температура тіла (36,6 °С). Кількість тепла, що утворюється в організмі, залежить від фізичного навантаження працівника, а рівень тепловіддачі – від мікрокліматичних умов виробничого середовища. При високій температурі повітря значна частина тепла втрачається випаровуванням. Разом з потом організм втрачає воду, вітаміни, мінеральні солі. Таким чином, внаслідок зневоднювання, порушується обмін речовин.

Вологість повітря істотно впливає на самопочуття та працездатність. Через високу вологість зменшується віддача тепла за допомогою випаровування. Зниження вологості покращує процес тепловіддачі. Однак, і надто низька вологість викликає висихання слизових оболонок дихальних шляхів. Для

забезпечення допустимих параметрів мікроклімату в ТОВ «Сільпо-ФУД» впроваджується механізація важких робіт, обов'язкова наявність припливно-втяжної вентиляції з механічним спонуканням, а також додатково, кондиціонування повітря. Фізіологічно оптимальна відносна вологість становить 40-60%, допустиме значення не більше 75%.

Від швидкості руху повітря у виробничому приміщенні залежить тепловіддача з поверхні шкіри. У жарких виробничих приміщеннях ТОВ «Сільпо-ФУД» при температурі повітря + 35 °С рух повітря сприяє збільшенню віддачі тепла організмом. Підвищення швидкості повітря при низьких температурах викликає його переохолодження. Різкі коливання температури в приміщенні, яке продувається холодним повітрям (протягом), значно порушують терморегуляцію організму і можуть викликати простудні захворювання. Можливості організму пристосовуватись до метеорологічних умов значні, однак не безмежні.

Порушення меж теплового режиму приміщень, який складає від 18 до 20°С провокує погіршення здоров'я та загострення хронічних хвороб. Підвищення температури понад 24-25 °С може викликати головний біль, зниження уваги та працездатності. В умовах температури нижче 16-15 °С створюються всі умови для виникнення та загострення захворювань органів дихання (риніту, бронхіту, плевриту, пневмонії), м'язово-суглобового апарату та периферичної нервової системи (міозиту, ревматизму, невриту, радикуліту), а також загострення інших хронічних хвороб. Верхньою межею терморегуляції людини, що знаходиться у стані спокою, прийнято вважати 30–31°С при відносній вологості 85% або 40°С при відносній вологості 30%.

Задача роботодавця, для збереження здоров'я працюючих, створити на робочому місці оптимальні, або допустимі мікрокліматичні умови. Комфортне самопочуття працюючого забезпечується відповідним співвідношенням температури, відносної вологості і швидкості руху повітря.

Якщо у виробничих приміщеннях ТОВ «Сільпо-ФУД» через технологічні вимоги до виробничого процесу, технічну недосяжність або економічно

обґрунтовану недоцільність не можна встановити допустимі величини мікроклімату, то на підприємстві встановлюють заходи щодо захисту від можливого охолодження, зокрема:

- виділяють спеціальні місця для обігріву, встановлюють засоби для швидкого та ефективного обігрівання верхніх і нижніх кінцівок (локальний променево-контактний обігрів і т. ін.);

- встановлюють внутрішньозмінний режим праці та відпочинку, що передбачає можливість перерв для обігріву;

- забезпечують працюючих засобами індивідуального захисту (одяг, взуття, рукавиці).

Параметри мікроклімату виробничих приміщень нормуються ДСН 3.3.6.042-99 «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень».

Протягом робочого дня працівники знаходячись у виробничому приміщенні, здійснюючи свою трудову діяльність піддаються впливу мікроклімату робочої зони, тобто умовам внутрішнього середовища приміщень, що впливають на тепловий обмін працюючих з оточенням шляхом конвекції, кондукції, теплового випромінювання та випаровування вологи. Ці умови визначаються поєднанням температури, відносної вологості та швидкості руху повітря, температури оточуючих поверхонь та інтенсивністю теплового (інфрачервоного) випромінювання.

Для робочої зони виробничих приміщень встановлюються оптимальні та допустимі мікрокліматичні умови з урахуванням важкості виконуваної роботи та періоду року. При одночасному виконанні в робочій зоні робіт різної категорії важкості рівні показників мікроклімату повинні встановлюватись з урахуванням найбільш чисельної групи працівників.

Оптимальні мікрокліматичні умови – це поєднання параметрів мікроклімату, які при тривалому та систематичному впливі на людину забезпечують зберігання нормального теплового стану організму без активізації механізмів терморегуляції. Оптимальні умови мікроклімату встановлюються

для постійних робочих місць. Вони забезпечують відчуття теплового комфорту та створюють передумови для високого рівня працездатності.

В залежності від пори року та категорії робіт показники мікроклімату коливаються в таких межах: температура повітря – в холодну пору року – 16 – 24 °С; в теплу пору року – 18 – 25 °С; відносна вологість – 40-60% незалежно від пори року та категорії робіт; швидкість руху повітря – в холодну пору року – 0,1–0,3 м/с; в теплу пору року – 0,2–0,4 м/с;

Температура внутрішніх поверхонь робочої зони (стіни, підлога, стеля), технологічного обладнання, зовнішніх поверхонь технологічного устаткування не виходить більш ніж на 2 °С за межі оптимальних величин температури повітря для даної категорії робіт. А при виконанні робіт операторського типу, пов'язаних з нервово-емоційним напруженням в кабінетах, пультах і постах керування технологічними процесами, в залах обчислювальної техніки та інших приміщеннях дотримуються оптимальні умови мікроклімату.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА РОБОЧИХ МІСЦЬ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Заходи щодо удосконалення організації трудових процесів та робочих місць персоналу підприємства

З метою удосконалення організації трудових процесів та робочих місць ТОВ «Сільпо-Фуд», пропонується впровадження фронт-офісної системи, що дозволяє організувати робоче місце касира в магазинах з різною формою обслуговування, в тому числі, самообслуговування.

Shopdesk - фронт-офісна частина облікової системи, або, іншими словами, робоче місце касира (РМК). Спочатку Shopdesk розроблявся як частина торгового комплексу на основі облікової системи ТЦУ-3. Однак, може виступати фронт-офісом і для інших облікових систем, наприклад, побудованих на платформі 1С.

В технічному завданні, за яким розроблявся Shopdesk, висувався ряд вимог до інтерфейсу і зручності користування, серед яких була вимога забезпечити простоту роботи для касирів, як основу швидкості та ефективності обслуговування клієнтів. Тут немає специфічних функцій, властивих бек-офісних частин облікових систем, зате є саме ті, які необхідні для робочого місця касира. Shopdesk має простий і інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Як правило, навчання касирів роботі з програмою займає не більше 20-30 хвилин.

Завдяки клієнт-серверній архітектурі, Shopdesk працює безпосередньо з базою даних, отримуючи завжди найактуальнішу інформацію про наявність товару і його ціною на поточний момент. Немає необхідності будь-яким чином турбуватися про синхронізацію даних бек-офісних і фронт-офісних частин облікової системи. При зміні будь-яких даних в центральній базі, Shopdesk може працювати з новими значеннями негайно. Наприклад, відразу після

затвердження прибуткової накладної, Shopdesk має інформацію по новій кількості товарів. Відразу після затвердження переоцінки по товарах, Shopdesk "бачить" їх нові ціни. Так само негайно вступають в силу коригування даних про клієнтів (наприклад, величина наданої знижки, дозвіл / відмову в обслуговуванні клієнта) і ін.

Shopdesk інтегрована з обліковою системою ТЦУ і являє собою єдиний модуль по роботі з торговим обладнанням; Ідентифікує штучний або ваговий товар за штрих-кодом (ШК) різних стандартів: від виробника, за власним ШК, або за ШК, роздрукованим вагами з чекодруком. Веде облік коштів по фіскальним та нефіскальним касам різних торгових точок (ПП і юр. осіб) одночасно (внесення, винесення засобів, виручка).

Пред'являє невисокі вимоги до швидкості каналу зв'язку з базою даних (при роботі з MSSQL Server 2005-2008), що дозволяє організувати з'єднання з базою даних через Інтернет. На додаток до всього має можливість працювати зі "зрізом" бази даних при відсутності постійного зв'язку з сервером.

Підтримує роботу з фіскальними реєстраторами, працює з дисконтними картами, надає X- та Z-звіти. Дозволяє гнучко налаштувати права касира, веде повну журналізацію дій.

Має низькі вимоги до обладнання, працює з усіма типами сканерів, підтримує широкий спектр моделей чекових принтерів. Час для навчання касира зведений до мінімуму.

Інтерфейс користувача дозволяє касирові за допомогою сканера штрих-кодів ідентифікувати товар та ввести його в чек. При кожному скануванні штучного або вагового товару в чеку з'являється новий запис з кількістю «1» для штучного товару. Касир має можливість редагувати це значення, згідно фактичній кількості товару. У випадку з ваговим товаром система по штрих-коду, роздрукованому на етикетці вагами з чекодруком, визначає вагу товару.

Після затвердження чека касир приймає оплату від покупця за відпущений товар і вручає йому фіскальний та(або) нефіскальний чек.

Додаток працює безпосередньо з базою даних, отримуючи завжди найактуальнішу інформацію про наявність товару та його ціну на поточний момент. Завдяки «клієнт-серверній» архітектурі немає необхідності яким-небудь чином турбуватися про синхронізацію даних бек-офісної і фронт-офісної систем. При зміні значень яких-небудь даних фронт-офісна система починає працювати з новими значеннями негайно. Наприклад, при затвердженні прибуткових документів в головному офісі оператором, що працює на ТЦУ, можливі зміни роздрібних цін товарів на полиці. Те ж відбувається і при затвердженні актів переоцінок, також змінюють роздрібні ціни товару. Також негайно вступає в силу корегування даних по клієнту (наприклад, обсяг надаваної знижки, дозвіл/відмова в обслуговуванні клієнта) та інше.

Крім цього, Shopdesk дозволяє повноцінно функціонувати робочому місцю касира навіть при повній відсутності зв'язку з базою даних, при наявності раніше зробленої резервної бази даних, що являє собою "зріз" даних на певний момент часу. Такі дані можуть бути підготовлені для Shopdesk або касиром вручну, або в автоматичному режимі за розкладом, при підключенні до основної бази даних.

Основними перевагами застосування Shopdesk є:

- ідентифікація клієнта і отримання від облікової системи інформації про значення знижки у випадку, якщо у клієнта є дисконтна карта.
- введення товару в чек за допомогою сканеру штрих-кодів. Потрібно однозначна ідентифікація товару за його штрих-кодом. Для вагових товарів потрібно автоматично витягувати інформацію зі штрих-коду про вагу товару.
- підрахунок суми і ухвалення оплати по накладній від клієнта. Друк чеків.
- надання в реальному часі основній обліковій системі інформації з продажу.
- підтримка декількох торгових точок одночасно. Робота з фіскальними і нефіскальними торговими точками.

- ведення каси по кожній торговій точці - внесок коштів в касу, підрахунок виручки, винесення засобів з каси.
- надання касирові звітів про касові рухи за зміну. Перегляд інформації про проданий товар по кожному чеку за зміну.

Не дивлячись на повну інтеграцію з основною обліковою системою ТЦУ, робоче місце касира веде касу автономно. В кінці зміни касир зобов'язаний зробити X та Z-звіти і згідно їм здати касу відповідальній особі (старшому касирові). У бек-офісної частини (основній обліковій системі ТЦУ) відповідальна особа робить зустрічний звіт з продажів цього касового робочого за зміну. Чи потрібно говорити, що суми продажів і сума, що здається касиром мають збігатися? Така схема подвійного контролю за касою РМК підвищує ступінь відповідальності касира. А також одночасно збільшує достовірність обліку, не дозволяючи використовувати різні схеми по торгівлі товаром в обхід облікової системи.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого заходу в ТОВ «Сільпо-ФУД»

Застосування фронт-офісної системи Shopdesk для удосконалення організації робочого місця касира потребує значних. Враховуючи нестійкий фінансовий стан компанії Сільпо у 2018 році, пропонуємо в якості апробації даної фронт-офісної системи, використовувати її роботі в 4 делікатес-маркетинів Le Silpo. У разі отримання значних вигід від впровадження системи Shopdesk компанія Сільпо може прийняти застосувати її для удосконалення організації робочих всієї мережі супермаркетів Сільпо. Загальні витрати на закупівлю ліцензійної програми Shopdesk для 4 делікатес маркетів Le Silpo та на її налагодження складуть 890 тис.грн.

Ця сума є цілком прийнятною для компанії Сільпо, навіть в умовах нестійкого фінансового становища, так як компанія отримує значні обсяги

чистого доходу, і за результатами фінансового аналізу зменшила суму збитку на 27,3% протягом звітного періоду .

Впровадження фронт-офісної системи Shopdesk дозволить підвищити ефективність роботи касира, оптимізувати процес купівлі товарів та обліку товарів, зменшить час на обслуговування клієнта. Як результат від удосконалення організації трудових процесів та робочих місць касирів делікатес маркетів Le Silpo очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції в плановому періоді.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень зростання чистого доходу від реалізації продукції було опитано членів правління та керівників найбільших регіональних відділень. Результати опитування наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування експертів щодо прогнозованих значень збільшення чистого доходу від реалізації продукції

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прогнозована зміна ЧД від РП	3500	3800	3350	3950	2900	2800	2780	2800	3350

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Прогнозована зміна ЧД від РП	3500	3800	3350	3950	2900	2800	2780	2800	3350	-
$O_{\text{сеп}}$	3247,78									
Відхилення	252,22	552,22	102,22	702,22	-347,7	-447,7	-467,7	-447,7	102,22	-
$\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2$	63616,0	304949,4	10449,4	493116,0	120949,4	200504,9	218816,0	200504,9	10449,4	1623355,6

Джерело: сформовано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 1623355,6

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{1623355,6}{7}} = 481,5$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{481,5}{3247,78} * 100\% = 14,83 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Таблиця 3.3

Приріст чистого доходу від реалізації продукції за методом медіан

Значення	2780	2800	2800	2900	3350	3350	3500	3800	3950
Прогноз	Песимістичний прогноз				Вірогідний прогноз				Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження заходів приймаємо 3350 тис. грн

За оптимістичним прогнозом приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 3950 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 2780 тис.грн.

Розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{3950 + 4 * 3350 + 2780}{6} = 3355 \text{ тис. грн}$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$34\,738\,968 + 3355 = 34\,742\,323 \text{ тис. грн.}$$

Його величина збільшиться в проектному році на:

$$3355 / 34\,738\,968 * 100 = 0,0097 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати в 2018 році склали 35 231 577 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 10569473,1 тис. грн., змінні витрати – 24662103,9 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$24662103,9 * 0,0097\% = 2381,8 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок сумарних витрат на впровадження фронт-офісної системи Shopdesk на 890 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$\Delta \text{ПВ} = 2381,8 + 890 = 3271,8 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку ТОВ «Сільпо-ФУД» в проектному році:

$$3355 - 3271,8 = 83,2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку після впровадження заходів становитиме:

$$83,2 * (1 - 0,18) = 68,2 \text{ тис. грн.,}$$

Очікувані результати від впровадження фронт-офісної системи Shopdesk в компанії Сільпо подано в табл. 3.4

**Очікувані результати від впровадження фронт-офісної системи
Shopdesk**

№ п/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	0,0096%
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	3271,8
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн	83,2
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	68,2

Джерело: сформовано автором

Удосконалення організації трудових процесів та робочих місць за рахунок впровадження фронт-офісної системи Shopdesk в ТОВ «Сільпо-ФУД» забезпечить компанії отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції в розмірі 3271,8 тис.грн, та приросту чистого прибутку на 68,2 тис.грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності запропонованого заходу в ТОВ «Сільпо-ФУД»: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою (3.3):

$$ПІ = З_{о.к.} + К_{в}, \quad (3.3)$$

де ПІ – початкові інвестиції;

З_{о.к.} - зміна обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$З_{о.к.} = 2381,8 * 0,85 * 0,06 = 121,5 \text{ тис. грн.}$$

Визначено термін окупності капітальних вкладень за :

$$T = ПІ / Прч \quad (3.4)$$

$$T = 121,5 / 68,2 = 1,78 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 68,2 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_1 = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту;

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 3 роки.

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) = 0,25.

α_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1 / (1+p)^i \quad (3.6)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 0,25)^1 = 1 / 1,25 = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,25)^2 = 1 / 1,56 = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 1 / (1 + 0,25)^3 = 1 / 1,95 = 0,51$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum NB = NB1 + NB2 + NB3 = ЧГП (\alpha1 + \alpha2 + \alpha3) = 68,2*(0,8 + 0,64 + 0,51) = 132,99 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB - ПІ = 132,99 - 121,5 = 11,49 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_e = ПІ / NB_{cp.} = 121,5 / 44,33 = 2,74 \text{ року}$$

де NB – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp.} = \frac{\sum NB}{N} = 132,99 / 3 = 44,33 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ/ПІ = 11,49 / 121,5 = 0,094$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \sum NB / ПІ = 132,99 / 121,5 = 1,09$$

В табл. 3.5 представлені показники економічної ефективності від впровадження фронт-офісної системи Shopdesk в ТОВ «Сільпо-ФУД»

Показники економічної ефективності впровадження фронт-офісної системи Shopdesk

№ п/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	121,5
2	Додатковий прибуток, тис. грн	83,2
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	68,2
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	132,99
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	11,49
6	Термін окупності недисконтований, років	1,78
7	Термін окупності дисконтований, років	2,74
8	Індекс доходності	0,9
9	Індекс прибутковості	1,09

Джерело: сформовано автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження фронт-офісної системи Shopdesk в діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»

Розглянемо вплив від впровадження фронт-офісної системи Shopdesk на основні фінансово-економічні показники ТОВ «Сільпо-ФУД» (табл. 3.6).

Зміна основних фінансово-економічних показників роботи ТОВ «Сільпо-ФУД» за рахунок впровадження фронт-офісної системи Shopdesk

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Абсол. відх	Віднос. відх
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	34 738 968	34 742 323	3 355	100,0097
Повні витрати, тис. грн.	35231577	35 234 849	3 272	100,009
Чистий прибуток, тис. грн.	-383 557	-383 489	68,2	99,9822

Джерело: сформовано автором

Після впровадження заходів, які спрямовані на удосконалення організації трудових процесів та робочих місць в ТОВ «Сільпо-ФУД» відбудеться покращення фінансово-економічних показників компанії та зменшення суми збитку на 68,2 тис.грн, що вказує на доцільність реалізації запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

Трудовий процес – це сукупність методів і засобів впливу на предмет праці за допомогою знарядь праці або впливів контрольованого (керованого) людиною знаряддя праці на предмет праці з метою випуску матеріального або нематеріального продукту, що здійснюються в певних природних або штучних умовах.

Метою проектування трудового процесу є визначення змісту і методів роботи, створення продуктивного робочого місця, удосконалення виробничих систем, їх взаємодії з урахуванням вимог технологічного процесу, принципів раціональної організації праці та задоволення потреб виконавці.

Оскільки основним елементом системи управління персоналом є робоче місце, можна виділити дві групи завдань, які необхідні для визначення цього поняття. Першу становлять технологічні, організаційні та ергономічні завдання, пов'язані з проектуванням технологічних і трудових процесів, вдосконаленням умов праці, оперативним регулюванням виробництва. Другу – завдання планування кількості персоналу, аналізу ринку праці та забезпечення зайнятості.

Робоче місце виступає первинною ланкою виробництва та знаходиться в безпосередньому веденні одного робітника або бригади і включає комплект матеріальних елементів, що забезпечують процес праці.

Робоче місце складається з таких елементів: виробнича площа; основне устаткування; пристрої для зберігання, готової продукції, заготовок, відходів та браку; пристрої для зберігання інструментів, пристосувань та оснастки; підйомно-транспортні пристрої; пристосування для безпеки і зручності роботи.

Трудові процеси розрізняються за такими основними ознаками: характером предмета та продукту праці, функціями працівників, ступенем участі людини у впливі на предмет праці (рівнем механізації), важкістю праці. Основним елементом трудового процесу є операція. Раціоналізація трудових

процесів підприємства вимагає значних витрат як часових, так і фінансових, тому важливим є планомірне та зважене виконання всіх етапів даного процесу.

Торговельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів з асортиментом близько 76 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. До складу ТОВ «Сільпо-ФУД» належать: мережа супермаркетів «Сільпо» – 236 супермаркетів у 57 містах України (24 обл.); 4 делікатес-маркети Le Silpo – у 4 містах України (4 обл.); логістика: автопарк, СТО, склади РЦ (розподільчий центр класу А); виробництво продуктів харчування; «Сільпо Resto» – фудкорти у торговельних Мережах; POSITANO – заклад громадського харчування формату італійської піцерії.

За результатами звітнього періоду, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-ФУД» склав 34 738 млн. грн., що 0,8 % менше попереднього періоду. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась на 0,6%, що вказує на скорочення обсягів реалізації продукції у 2018 році.

У звітньому періоді облікова чисельність компанії «Сільпо» збільшилась на 5,02% в порівнянні з минулим періодом, і становила 32817 осіб. Фонд оплати праці збільшився на 26,2%, а середньомісячна заробітна плата зросла на 20,2%. Суттєво зменшилась фондоозброєність персоналу: у 2017 році її значення складало 32,8 тис.грн на особу, а в звітньому періоді знизилось до 1,13 тис.грн/чол., що пояснюється різким зменшенням залишкової вартості основних засобів. Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-ФУД» свідчить про позитивні зрушення в діяльності компанії.

Робота з персоналом в мережі «Сільпо» здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом компанії – офісом з персоналу.

За результатами звітнього періоду, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-ФУД» склав 34 738 млн. грн., що 0,8 % менше попереднього періоду. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась на 0,6%, що вказує на скорочення обсягів реалізації продукції у 2018 році.

У звітному періоді облікова чисельність компанії «Сільпо» збільшилась на 5,02% в порівнянні з минулим періодом, і становила 32817 осіб. Фонд оплати праці збільшився на 26,2%, а середньомісячна заробітна плата зросла на 20,2%. Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-ФУД» свідчить про позитивні зрушення в діяльності компанії.

Shopdesk інтегрована з обліковою системою ТЦУ і являє собою єдиний модуль по роботі з торговим обладнанням; Ідентифікує штучний або ваговий товар за штрих-кодом (ШК) різних стандартів: від виробника, за власним ШК, або за ШК, роздрукованим вагами з чекодруком. Веде облік коштів по фіскальним та нефіскальним касам різних торгових точок (ПП і юр. осіб) одночасно (внесення, винесення засобів, виручка).

Застосування фронт-офісної системи Shopdesk для удосконалення організації робочого місця касира потребує значних витрат. Враховуючи нестійкий фінансовий стан компанії Сільпо у 2018 році, запропоновано в якості апробації даної фронт-офісної системи, використовувати її роботі в 4 делікатес-маркетів Le Silpo. У разі отримання значних вигід від впровадження системи Shopdesk компанія Сільпо може прийняти застосувати її для удосконалення організації робочих всієї мережі супермаркетів Сільпо. Загальні витрати на закупівлю ліцензійної програми Shopdesk для 4 делікатес маркетів Le Silpo та на її налагодження складуть 890 тис.грн.

Ця сума є цілком прийнятною для компанії Сільпо, навіть в умовах нестійкого фінансового становища, так як компанія отримує значні обсяги чистого доходу, і за результатами фінансового аналізу зменшила суму збитку на 27,3% протягом звітного періоду.

Впровадження фронт-офісної системи Shopdesk дозволить підвищити ефективність роботи касира, оптимізувати процес купівлі товарів та обліку товарів, зменшить час на обслуговування клієнта. Як результат від удосконалення організації трудових процесів та робочих місць касирів делікатес маркетів Le Silpo очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції в плановому періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : Алерта, 2010. 734 с.
2. Аудит персоналу: навчальний посібник / за ред. проф. Лук'янченко Н.Д. – Донецьк: вид-во ДонНУ, 2011. – 389 с.
3. Бажин А.С. Зарубежный опыт организационно-кадрового аудита и кадрового планирования / А.С. Бажин, Р.В. Светайло, А.С. Овчинников // Экономика и социум. – 2015. – № 1 (14). – С. 12–15.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 463 с.
5. Бей Г.В. Аудит персоналу: навчальний посібник / Г.В. Бей. – Вінниця: ТОВ «ТОВТРИ», 2018. – 216 с.
6. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: учебное пособие / М.К. Беляев. – Волгоград: ВолгГАСА, 2012. – 356 с.
7. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.
8. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини: Навч. посібник / П.Ю. Буряк, Б.А. Карпінський, М.І. Григор'єва. – К.: ЦНЛ, 2004. – 440 с.
9. Воронин Б.А., Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Управление персоналом. Екатеринбург, 2009.
10. Вороніна А.В. Проблеми та перспективи розвитку ринку праці в Україні / А.В. Вороніна, К.М. Ніколаєва // Молодий вчений. – 2015. – № 2. – С. 167-170.
11. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : [навчальний посібник] / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов [та ін.]. – Київ : Професіонал, 2006. – 576 с.

12. Гавриш О.А., Грамотнєв В. Е., Довгань Л. Є., Ситник Н. І., Сімченко Н. О. Управління персоналом сучасної організації. Київ : НТУУ «КПІ». 2011. 496 с.
13. Гайдученко С.А. Кадрове планування на підприємствах України / С.А. Гайдученко // Персонал. – 2014. – № 6. – С. 23–27.
14. Гайдученко С.О. Кадрове планування у сфері державної служби: цілі, завдання, заходи [Електронний ресурс] // Режим доступу до статті: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/06.pdf>
15. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду / Г.Ю. Глуходід // Вісник сумського національного аграрного університету. Серія «економіка і менеджмент». – 2016. – № 1(67). – с. 15–18.
16. Гонова А. А., Ягунова Н. А. Кадровий менеджмент на підприємстві: мотивація, адаптація, наставництво. Проблемы теории и практики управления. 2010. № 4. С. 37-44.
17. Грабовецький Б. Є., Міронова Ю. В. Використання методу колективних експертних оцінок «Дельфі» для вибору оптимального показника оцінки ефективності використання робочої сили. Економіка та менеджмент. С. 33-38. URL : <http://mironova.vk.vntu.edu.ua>
18. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Управління трудовими ресурсами. – К.: КНТЕУ, 2012.– С.49–64.
19. Гузар У. Є. Трудова діяльність з позицій синергетичного, деонтологічного і духовного підходів. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 5 (107). С. 3-8. 21.Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Нормування праці : навчальний посібник. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД». 2010. 133 с.
20. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник / За наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с.
21. Елисеева Т.П. Стратегия кадрового планирования в организации / Т.П. Елисеева, И.М. Ежова // Материалы 5-й Межд. научно-практ. конференции

- «Институты и механизмы инновационного развития». – Курск, 2015. – С. 54.
22. Євтушенко В.А. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В.А. Євтушенко, М.М. Кудінова, К.О. Лазарева // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. №3 (08). – С. 158-164
23. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е.К. Завьялова // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
24. Загоруйко Е.А. Особенности управления персоналом в различных странах мира // Вестник Гуманитарного института / Е.А. Загоруйко, М.В. Россинская. – 2015. – № 2 (16). – С. 89–92.
25. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом : учебник. М. : ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 336 с.
26. Зарубина Е.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 26.
27. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. / Л.Н. Захарова – М.: Логос, 2011.
28. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу / А.В. Зеленков, А.В. Кононенко, М.М. Налапко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. - №3 (3). – с.125 – 135.
29. Зенина Е.А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования / Е.А. Зенина // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 557–558.
30. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2014. 260 с.
31. Иванова С. Мистецтво підбору персоналу. Як оцінити людину за годину / С. Иванова. – К. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.

32. Качан Д.П. управління трудовими ресурсами / Д.П. качан, Д.Г. Шушпанов. – Київ : Юридична книга, 2003. – 258 с.
33. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 440 с.
34. Кириллов А.В. Определение потребности, планирование привлечения, адаптации персонала и расходов на него / А.В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 1 – С. 119–127.
35. Класифікатор професій ДК 003:2010: Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>
36. Кличановский В.В. Кадровое планирование в организации / В.В. Кличановский // Справочный кадровика. – 2015. – № 7. – С. 34–37.
37. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 10.01.2020).
38. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : [монографія] / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ. 2005. – 230 с.
39. Кузьминский С.С. Теоретико-методологические основы кадрового планирования как элемент кадровой политики / С.С. Кузьминский // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 6. – С. 44–45.
40. Кучіна С.Е. Планування праці та персоналу на торговельному підприємстві / С.Е. Кучіна, Ю.О. Топчий // Вісник НТУ ХП. – 2013. – № 22. – С. 57- 60.
41. Кучманіч О.І. Підвищення ефективності кадрового планування в умовах ринку [Електронний ресурс] / О.І. Кучманіч // Режим доступу до статті: <https://issuu.com/mdau/docs/abstracts2010-03-16-19>
42. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посібник. – Львів: Новий Світ-2000, 2010. – 424 с.
43. Мустаев А.М., Петрова Л.Н. Современная служба управления персоналом: изменение роли в процессе достижения бизнес-целей организации // Молодежь и наука. 2016. № 6. С. 2.

44. Офіційний мережу Fozzy Group. URL: <https://fozzyshop.com.ua>
45. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД». URL: <https://silpo.ua>
46. Підвищення ефективності праці через стимулювання працівників за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=66>.
47. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 42. – 2013. – С. 323-327.
48. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2016. № 27 (1199). С. 17-21.
49. Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу»: [наказ МОЗ України від 08.04.2014 № 248] / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14>
50. Романченко М. А., Саакян М. К. Стратегия развития кадровой политики организации // Молодежь и наука. 2016. № 5. С. 11.
51. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : Професіонал, 2015. – 366 с.
52. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. Савченко. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : КНЕУ, 2012. – 345 с.
53. Савченко И.П. Стратегическое планирование как объект системного анализа в менеджменте / И.П. Савченко // Новый університет, Серия: Экономика и право. – 2012. – № 9. – С. 29–32.
54. Савченко М.П. Современные подходы кадрового планирования на предприятии / М.П. Савченко, О.В. Гранадская // HR-Менеджмент. – 2015. – № 9. – С. 43–47.

55. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу. Електронний ресурс. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitkukonkurentospromozhnosti-pidpriemstva>
56. Скаско І.М. визначення ефективних методів відбору персоналу / І.М. Скаско // управління розвитком. – 2014. – № 3(166). – с. 11–19.
57. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.
58. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : Центр навч. літ-ри, 2014. – 512 с.
59. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : Центр навч. літ-ри, 2014. – 512 с.
60. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і допов. - Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210 с.
61. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427с.
62. Фатеева Н. Б. Инновации в сфере комплектования персонала (на примере организаций АПК Свердловской области // Аграрный вестник Урала. 2014. № 5 (123). С. 98–100.
63. Филин С. А. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами / С. А. Филин, Т. В. Филина. – Алма-Ата,: Институт директоров, 2011 – 209 с.

64. Филина Ф. Н. Справочник кадровика: полное практическое руководство. 7-изд., перераб. и доп. / Ф. Н. Филин. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2011. – 70 с.
65. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.
66. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник./ Демчук Н.І., Мазур І.М., Вишнякова І.В.– Дніпропетровськ: Пороги, 2016. - 300с.
67. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
68. Холодна Ю.Є. Банківська система : навчальний посібник / Ю. Є. Холодна, О. М. Рац. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 316 с.
69. Чамро Ю.О. Еволюція розвитку центральних банків та їх історичні типи / Ю.О.Чамро // Вісник Університету банківської справи Національного банку України 2011 № 3 (12).-с.231-236
70. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.
71. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала / Т. В. Шевченко. – М. : Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 128 с.
72. Шиян Д.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник- К.: АСК., 2016р. – 276с
73. Шматько Н.М. Формування сучасної кадрової політики підприємства / Н.М. Шматько, А.В. Макаренко // Науково-технічний збірник ХИПА. – № 111. – С. 212-216. – Режим доступу до статті: <http://eprints.kname.edu.ua/35479/1/212-219С.pdf>
74. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
75. Яріш П.М., Касьянова Ю. В. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій // Управління розвитком. 2015. № 4(144). С. 159–162.

до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової
звітності»

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		19	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»	за ЄДРПОУ	40720198		
Територія Київська обл., м. Вишневе	за КОАТУУ	3222410600		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД	47.11		
Середня кількість працівників 32817				
Адреса, вул.. 08132 м. Вишневе, вулиця Промислова, будинок 5, (044) 496-32-00				
Одиниця виміру: тис. грн.				

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8272	667
первісна вартість	1001	21218	6177
накопичена амортизація	1002	(12946)	(5510)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	70956	38639
Основні засоби	1010	1024968	37209
первісна вартість	1011	1953547	108559
знос	1012	(928579)	(71350)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2688475	2 688 475
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	44548	22648
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	3837219	2787638
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2992514	194200
Виробничі запаси	1101	102987	4565
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	2965527	189635
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1803543	1518097
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	486916	270139
з бюджетом	1135	183407	54444
у тому числі з податку на прибуток	1136	343	365
з нарахованих доходів	1140	2637	779379
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	338619	4001444

Поточні фінансові інвестиції	1160	149783	146974
Гроші та їх еквіваленти	1165	691109	3667
Рахунки в банках	1167	404281	3667
Витрати майбутніх періодів	1170	20818	9558
Інші оборотні активи	1190	100347	119283
Усього за розділом II	1195	6702279	7097185
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	10539498	9884823
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	779	729
Капітал у дооцінках	1405	202	155
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2207206	-2632994
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	-2206225	-2632110
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1818262	1534111
Інші довгострокові зобов'язання	1515	866395	730695
Довгострокові забезпечення	1520	91435	5229
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	91435	5229
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	2776092	2270035
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	78307	0
Векселі видані	1605	51938	51438
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2454667	3123928
товари, роботи, послуги	1615	6659825	1619313
розрахунками з бюджетом	1620	26440	277
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	6309	764
розрахунками з оплати праці	1630	44641	5174
за одержаними авансами	1635	192732	144247
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	27339	0
Інші поточні зобов'язання	1690	427433	5301757
Усього за розділом III	1695	9969631	10246898
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	10539498	9884823

Керівник Морозов Д.Б.
Головний бухгалтер Терещенко Т.І.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
19	01	01
40720198		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 738 968	35022577
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27935424	(28093748)
Валовий:			
прибуток	2090	6803544	6928829
збиток	2095	0	
Інші операційні доходи	2120	591772	664139
Адміністративні витрати	2130	(748781)	(667897)
Витрати на збут	2150	(6547372)	(6183267)
Інші операційні витрати	2180	(249464)	(361514)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	380290
збиток	2195	(150301)	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	868867	137124
Інші доходи	2240	770931	439763
Фінансові витрати	2250	(759598)	(701014)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	(1110509)	(1661779)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	
збиток	2295	(380610)	(1405616)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2947	-293
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(383557)	(1405909)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-383557	-1405909

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	657884	735017
Витрати на оплату праці	2505	2011362	1594053
Відрахування на соціальні заходи	2510	422331	284414
Амортизація	2515	329299	315343
Інші операційні витрати	2520	4124741	4283851
Разом	2550	7545617	7212678

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00	0,00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00	0,00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Морозов Д.Б.

Головний бухгалтер Терещенко Т.І.