

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.131.5:658

Жосан Г. В.

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Кириченко Н. В.

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Zhosan Hanna Volodymyrivna, Kyrychenko Natalia Valerievna

Kherson State Agrarian and Economic University

ОЦІНКА СТАНУ ТА ДИНАМІКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ASSESSMENT OF THE CONDITION AND DYNAMICS OF ENTERPRISE SUPPORT OF THE ENTERPRISE AND THE EFFICIENCY OF ITS USE

Анотація. У статті визначено, що персонал підприємства складається з чотирьох напрямків: комерційний напрям до якого входить безпосередньо персонал магазинів; відділ управління, що займається інвестиціями, будівництвом нових магазинів, пошуком каналів збуту та вдосконалення існуючих магазинів; відділ маркетингу та логістики та відділ управління кадрами. Доведено, що товарообіг підприємства на гривню фонду оплати праці збільшився в порівнянні з минулим періодом майже у 1,8 рази. Прибуток на гривню фонду заробітної плати збільшився на 24,3%, а середня заробітна плата на одного працівника збільшилася на 28,21%. Основними факторами, що мають вплив на динаміку обчислених показників, є: товарообіг, прибуток, фонд заробітної плати й чисельність працівників. Ріст товарообігу й прибутку сприяє збільшенню економічної віддачі, коштів фонду заробітної плати, а ріст

фонду оплати праці приводить до її зменшення. На основі отриманих даних може стверджувати, що на досліджуваному підприємстві маютьяся можливості підвищення заробітної плати працівників та покращення їх зацікавленості у виконанні виробничих завдань.

Ключові слова: підприємство, управління, персонал, мотивація, трудові ресурси.

Анотація. В статье определено, что персонал предприятия состоит из четырех направлений: коммерческое направление в который входит непосредственно персонал магазинов; отдел управления, занимается инвестициями, строительством новых магазинов, поиском каналов сбыта и совершенствования существующих магазинов; отдел маркетинга и логистики и отдел управления кадрами. Доказано, что товарооборот предприятия на гривню фонда оплаты труда увеличился по сравнению с прошлым периодом почти в 1,8 раза. Прибыль на гривню фонда заработной платы увеличился на 24,3%, а средняя заработная плата на одного работника увеличилась на 28,21%. Основными факторами, влияющие на динамику вычисленных показателей, являются: товарооборот, прибыль, фонд заработной платы и численность работников. Рост товарооборота и прибыли способствует увеличению экономической отдачи, средств фонда заработной платы, а рост фонда оплаты труда приводит к ее уменьшению. На основе полученных данных может утверждать, что на исследуемом предприятии имеются возможности повышения заработной платы работников и улучшения их заинтересованности в выполнении производственных задач.

Ключевые слова: предприятие, управление, персонал, мотивация, трудовые ресурсы.

Summary. In today's rapidly changing market environment, it is the staff that often becomes the deciding factor and ensures the company's successful, long-term operation and good reputation. Today, the management of many companies face

problems of inefficient use of various types of resources, which is a consequence of reduced productivity of staff, reducing their level of responsibility and interest in the results of their activities. At the present stage of economic development, the creative, productive, intellectual attitude of the employee, aimed at achieving high performance of the enterprise, becomes extremely important.

The purpose of work motivation in these conditions is to make a person work better, be more responsible in their responsibilities and make more efforts to do the job. Therefore, the motivation of staff, creating conditions for their interest in the results of the enterprise become urgent tasks of the enterprise.

Unfortunately, in Ukraine, which has significant global human and intellectual potential, companies do not sufficiently use the tools associated with increasing staff motivation, focusing on "salary manipulation": increase or decrease depending on the success of the structure in the market. Only leading companies today offer high-level specialists not only a high salary, but also a social package.

The existing problems in the organization of stimulating the productivity of trade workers, as well as the lack of research on issues related to the analysis of the effectiveness of its application, have determined the importance and relevance of the topic of this work.

The purpose of the study is to assess the state and dynamics of staffing and efficiency of its use.

The article defines that the personnel of the enterprise consists of four directions: the commercial direction which directly includes the personnel of shops; management department, which deals with investments, construction of new stores, search for sales channels and improvement of existing stores; marketing and logistics department and personnel management department. It is proved that the turnover of the enterprise for the hryvnia of the wage fund has increased compared to the previous period by almost 1.8 times. Profit per hryvnia of the wage fund increased by 24.3%, and the average wage per employee increased by 28.21%. The main factors influencing the dynamics of the calculated indicators are: turnover, profit, salary fund and the number of employees. The growth of turnover and profit

contributes to an increase in economic return, the wage fund, and the growth of the wage fund leads to its reduction. Based on the obtained data, it can be stated that the researched enterprise has the opportunity to increase the salaries of employees and improve their interest in performing production tasks.

Keywords: enterprise, management, staff, motivation, labor resources.

Постановка проблеми. В сучасних умовах швидких змін ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним фактором і забезпечує компанії успішне, довгострокове функціонування та добру репутацію. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності персоналу, зниження рівня їх відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності .

На сучасному етапі економічного розвитку набуває надзвичайно важливого значення творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства.

Метою трудової мотивації за цих умов є змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитись до своїх обов'язків та докладати більше зусиль для виконання роботи. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для їх зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями підприємства.

На жаль, в Україні, яка має значний світовий людський та інтелектуальний потенціал, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані зі збільшенням мотивації персоналу, орієнтуючись на «маніпулювання зарплатою»: збільшення або зменшення залежно від успіху структури на ринку. Лише провідні компанії сьогодні пропонують спеціалістам високого рівня не лише високу зарплату, а й соціальний пакет.

Існуючі проблеми в організації стимулювання продуктивності праці торгових працівників, а також відсутність досліджень з питань, пов'язаних з

аналізом ефективності його застосування, визначили важливість і актуальність теми даної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, присвячені теоретичним і практичним аспектам ефективності управління трудовими ресурсами, знайшли своє відображення в роботах таких визначних вчених як Бурба О. А. [5], Гречко А. В. [3], Гречухін А. С. [3], Іщенко Я.Г. [6], Касич А. О. [5], Лизунова О.М. [6], Кондрашова Г.В. [6] та інші вітчизняні та зарубіжні вчені.

Цілі статті. Метою дослідження є оцінка стану та динаміки забезпечення підприємства персоналом та ефективності його використання. Аналіз показників чисельності та руху трудових ресурсів підприємства за останні три роки. Визначення особливостей системи оплати праці на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основним видом діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «СУМАТРА-ЛТД» (далі підприємство) є торгівля парфумами та косметичними товарами. Також до видів діяльності товариства за КВЕД належить:

- роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетним приладдям в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- вантажний автомобільний транспорт;
- складське господарство;
- дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

Історія розвитку компанії сягає 1994 року й відзначається надзвичайною динамікою – від першого орендованого складу до провідної мережі товарів для краси, здоров'я та сім'ї №1 в Україні.

Сьогодні понад 1 000 000 українців є постійними клієнтами торгової мережі, географія присутності якої поширюється на 27 міст у 12 областях України.

Магазини відповідають європейському формату *drogerie*, що передбачає наявність усієї продукції першої необхідності для дому, краси та здоров'я. Так, у майже сотні магазинів на вибір покупців представлено найширший асортимент косметики й товарів для догляду за тілом, продукції для здорового способу життя й сімейного затишку, побутової хімії, парфумерії, товарів для мам і немовлят, товарів категорії *wellness* (ароматичні олії, солі, спа) та безліч іншої корисної продукції – від провідних українських виробників та найкращих світових брендів.

Постійними партнерами досліджуваного підприємства є офіційні представництва таких відомих брендів, як L'Oreal, Max Factor, Colgate & Palmolive, Natural Sea Beauty, Gillette, Nina Ricci, Calvin Klein, Garnier, Nivea, Vichy, Lierac, Schwarzkopf & Henkel та багато-багато інших.

Безумовна якість усієї продукції, представленої в мережі магазинів, підтверджується відповідними сертифікатами якості та ретельним внутрішнім контролем. А починаючи з 2010 року підприємство презентує покупцям також і високоякісні товари власних торгових марок – за надзвичайно привабливими цінами.

Другим напрямком розвитку компанії є розширення мережі аптек і аптечних кіосків, які надають покупцям чудовий вибір рецептурних та безрецептурних ліків за низькими цінами, популярних товарів фармацевтики, продукції для здоров'я матері та дитини тощо.

Створені з метою дарувати покупцям позитивні враження та комфорт при виборі товарів, магазини та аптеки завжди вирізняє:

- зручне розташування;
- дуже широкий асортимент продукції;
- професіоналізм продавців-консультантів.

Саме тому покупці по всій Україні довіряють підприємству та стають активними учасниками дисконтних програм компанії – кількість власників карток мережі перевищує сьогодні 1 мільйон осіб.

Більше того, унікальна програма лояльності передбачає не лише вигідні пропозиції для власників дисконтних карток, а й багато інших приємних сюрпризів для своїх постійних покупців – від обладнання у магазинах спеціальних дитячих кімнат, до випуску безкоштовних друкованих каталогів та власного періодичного журналу для жінок, що гідно конкурує на ринку всеукраїнських глянцевого медіа.

Кожен магазин налічує 10-15 тисяч найменувань товарів різних категорій – від продукції масового вжитку до професійних ліній.

Загальний чистий прибуток підприємства у 2018 році становив 4909 тис. грн., що на 52,4% менше ніж у 2016 році. Чистий дохід від реалізації підприємства за цей період збільшився на 127,3 %, собівартість продукції – на 126,9 %, валовий прибуток відповідно на 59,1 %. Інші доходи зросли майже у 10 разів.

Витрати підприємства також значно зросли. Адміністративні – на 26,6 %, витрати на збут – на 93,1 %, а інші операційні витрати – майже у 15 разів, що і спричинило значне зменшення обсягів фінансових результатів підприємства та відповідно і чистого прибутку.

В останні роки на підприємстві чітко прослідковується тенденція скорочення чисельності персоналу. Так, станом на 2018 рік на підприємстві працює 580 працівників в той час як кількість працівників у 2017 році склала 589 осіб (-9 осіб) табл. 1 [4].

Таблиця 1

Показники чисельності та руху трудових ресурсів підприємства за 2016-2018 рр.

Показники	Період			Абсолютне відхилення (ланцюговий)	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2018 рік
Середньоспиксова чисельність	581	589	580	8	-9

персоналу					
Прийнято	12	1	4	-11	3
Звільнено	4	10	2	6	-8
Звільнено за власним бажанням	4	10	2	6	-8

Коефіцієнт обороту по прийому працівників Кпр:

$$Кпр = Кпп / ССЧ,$$

де Кпр – коефіцієнт обороту з приймання персоналу;

Кпп – кількість прийнятого на роботу персоналу;

ССЧ – середньоспискова чисельність.

В 2016 році $Кпр = 12/581 = 0,02$,

В 2017 році $Кпр = 1/589 = 0,002$,

В 2018 році $Кпр = 4/580 = 0,006$.

Найбільше значення коефіцієнт обороту по прийому працівників досяг в 2016 році за рахунок найбільшої кількості прийнятих працівників.

В 2018 році Кпр зменшився до 0,006 за рахунок зменшення кількості прийнятих працівників.

Коефіцієнт обороту по вибуттю Кв:

$$Кв = Кзп / ССЧ,$$

де Кв – коефіцієнт обороту з вибуття персоналу;

Кзп – кількість звільненого персоналу.

В 2016 році $Кв = 4/581 = 0,007$,

В 2017 році $Кв = 10/589 = 0,02$,

В 2018 році $Кв = 2/580 = 0,003$.

Найбільше значення коефіцієнт обороту по вибуттю працівників досяг в 2016 році за рахунок найбільшої кількості працівників, що вибули.

В 2018 році Кв зменшився до 0,003 за рахунок зменшення кількості вибувчих працівників.

Отже, персонал підприємства складається з чотирьох напрямків. Це:

– комерційний напрям до якого входить безпосередньо персонал магазинів;

- відділ управління, що займається інвестиціями, будівництвом нових магазинів, пошуком каналів збуту та вдосконалення існуючих магазинів;

- відділ маркетингу та логістики;

- відділ управління кадрами.

Формується персонал підприємства набором кадрів та для зацікавленості в результатах роботи застосовується кар'єрне зростання. Так, якщо працівник приходить на посаду продавця 1-го розряду через рік він проходить атестацію і має можливість стати продавцем 2-го розряду, ще через пів року продавцем 3-го розряду. Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником, або завідувачем відділу. Наступною його посадою буде адміністратор торговельного залу. При досягненні певних результатів працівник стає менеджером, помічником директора, або директором магазину.

В магазинах компанії система мотивації праці складається за багатьох факторів та різноманітних благ для робітників. Економічно працівників мотивують через бонусну систему та премії. Тобто працівник отримує 70% заробітної плати у вигляді ставки, яка формується за кількістю відпрацьованих годин. Інші 30% нараховуються бонусами. Здебільшого ці бонуси нараховуються за виконання плану продаж, також за вдячності клієнтів (записи в книгу відгуків), перевищення показників якості обслуговування та іншу особливу роботу. Також існує система штрафування. Працівників штрафують за запізнення, неохайний вигляд, порушення техніки безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, пошкодження товару чи обладнання, паління в невстановлених місцях, засмічення території, жалоби від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій чи діючого законодавства.

У працівників підприємства досить складна система оплати праці. Вона розрахована на обов'язкове покриття витрат магазину на утримання персоналу та залишає можливість працівникам самовдосконалюватись.

Систему оплати праці подано в таблиці 2 [4].

Таблиця 2

Система оплати праці на підприємстві

Посада	Складові з/п	Сума в грн./міс.	Разом
Директор магазину	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину	7000+500+1000	8500
Помічник директора	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину	5000+400+700	6100
Менеджер	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину	4000+400+600	5000
Адміністратор торговельного залу	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину+особисті продажі	3000+300+700+500	4500
Завідувач відділом	Ставка+премія+бонус за виконання плану відділу+особисті продажі+бонус за виконання плану магазину	2700+200+300+800+200	4200
Продавці	Ставка+премія+бонус за виконання плану відділу+особисті продажі+бонус за виконання плану магазину	3000+200+300+800+200	4500
Старший касир	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину	3300+300+500	4100
Касир	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину	2700+300+500	3500
Завідуючий складом	Ставка+премія	4500+400	4900
Комірник	Ставка+премія	3500+400	3900
Вантажник	Ставка+премія	2000+300	2300
Водій навантажувача	Ставка+премія	2500+250	2750
Голова служби безпеки	Ставка+премія	4500+500	5000
Старший зміни	Ставка+премія	3000+300	3300
Охоронці	Ставка+премія+премія за затримку правопорушника	2000+200+800	300
Інженер	Ставка+премія	6000+500	6500
Прибиральники	Ставка+премія	1500+300	1800

Як видно з таблиці 2.4, більша частина персоналу залежить від продаж магазину, при чому на більш високих посадах бонус за виконання плану продаж вищий. Це зумовлено тим, що на посаді продавця бонус складає близько 50% заробітної плати, на посаді адміністратора 30%, на посаді директора 15%. Тобто директор також за мотивований якісно контролювати роботу торговельного персоналу.

В негрошовій формі працівники отримують безкоштовні обіди, робочий

одяг, транспорт до найближчого метро.

Висновки. Отже, персонал підприємства складається з чотирьох напрямків. Це комерційний напрям до якого входить безпосередньо персонал магазинів; відділ управління, що займається інвестиціями, будівництвом нових магазинів, пошуком каналів збуту та вдосконалення існуючих магазинів; відділ маркетингу та логістики та відділ управління кадрами.

Товарообіг підприємства на гривню фонду оплати праці збільшився в порівнянні з минулим періодом майже у 1,8 рази. Прибуток на гривню фонду заробітної плати збільшився на 24,3%, а середня заробітна плата на одного працівника збільшилася на 28,21%. Основними факторами, що мають вплив на динаміку обчислених показників, є: товарообіг, прибуток, фонд заробітної плати й чисельність працівників. Ріст товарообігу й прибутку сприяє збільшенню економічної віддачі, коштів фонду заробітної плати, а ріст фонду оплати праці приводить до її зменшення. Отже, на основі отриманих даних може стверджувати, що на досліджуваному підприємстві мають можливість підвищення заробітної плати працівників та покращення їх зацікавленості у виконанні виробничих завдань. Доцільно визначити основні напрями підвищення ефективності використання мотивації праці на підприємстві в подальших дослідженнях.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК» №1 (53), 2019. С. 116-125. <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/6> (дата звернення:10.11.2020)
2. Geamanu, M. Economic efficiency and profitability. https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY (дата звернення:10.11.2020)

3. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. №1. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf. (дата звернення:10.11.2020)
4. Офіційний сайт ТОВ «СУМАТРА - ЛТД». Режим доступу: <https://kosmo.ua> (дата звернення:10.11.2020)
5. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства .Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2017. Вип. 16 (1). С. 130-134. 6.
6. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г, Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Електронне фахове видання Мукачівського національного університету: Економіка та суспільство. Мукачево, 2018 р. №14 С. 448-456.

REFERENCES:

1. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. Suchasni tendentsii formuvannia efektyvnoi systemy otsinky personalu na pidpriemstvi. [Current trends in the formation of an effective system of personnel evaluation at the enterprise] Vcheni zapysky Universytetu «KROK» №1 (53), 2019. S. 116-125 Rezhym dostupu: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/6> (accessed 10 November 2020)
2. Economic efficiency and profitability available at: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY (accessed 10 November 2020)
3. Hrechko, A.V. and Hrechukhin, A.S. (2016), “Evaluating the effectiveness of the production activity of the enterprise”, *Efektyvna ekonomika*,

[Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>, (accessed 10 November 2020).

4. Official site of SUMATRA LTD. available at: <https://kosmo.ua> (accessed 10 November 2020)

5. Kasych A.O., Burba O.A. (2017). Innovaciini pidhody v praktyci upravlinnia personalom konkurentospromozhnoho pidpryemstva [Innovative approaches in the practice of personnel management of a competitive enterprise]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho nacionalnoho universitetu – Науковий вісник Ужгородського національного університету, 16, 130-134

6. Lyzunova O.M., Ischrnko Ya. H. & Kondrashova H.V. (2018). Vykorystannia innovaciinykh metodiv upravlinnia personalom pidpryemstva [Use of innovative methods of enterprise personnel management]. Elektronne fakhove vydannya Mukachivs'koho natsional'noho universytetu: Ekonomika ta suspil'stvo – Electronic Professional Edition of Mukachevo National University: Economics and Society, 14, 448-456