

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності  
(найменування кафедри)

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр та найменування спеціальності)  
за освітньою програмою Економіка підприємства та організація  
підприємницької діяльності  
(назва освітньої програми)

на тему: Підвищення ефективності використання персоналу на  
підприємстві  
(назва теми)

**Виконавець:**

Студент факультету ФЕУП

Олійник А.В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Бабій О.М.

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

*Актуальність теми* Посилення негативного впливу ринкового середовища, погіршення економічної ситуації, нестабільність політичної ситуації, недовіра нормативно-правової бази, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, загострення конкурентної боротьби на ринках збуту продукції висувають нові вимоги до управління персоналом. Персонал – це основа будь-якого підприємства, і без нього неможливе його функціонування, тому вивчення проблем, особливостей, підходів та методів ефективного управління персоналом залишається актуальним та зумовлене об'єктивними змінами, що визначають сьогодні виробничо-господарську діяльність та активну роль персоналу в управлінні підприємством.

Передумовою формування конкурентних переваг на підприємствах мережного ритейлу, зростання результативності діяльності, обсягів реалізації продукції, зміцнення позицій на ринку та задоволення потреб споживачів є підвищення ефективного використання та управління персоналом підприємств. Тому, для будь-якого підприємства особливого значення набуває проблема раціонального використання персоналу, що має гарантувати стабільний розвиток, покращення показників діяльності та процвітання в майбутньому.

Поряд з організацією використання персоналу на підприємствах доцільним є здійснення управління ними задля покращення фінансових результатів діяльності. Управління персоналом підприємств є вагомим інструментом коригування діяльності працівників, організації їх роботи, сприяння досягненню сформованих цілей, зростання конкурентоспроможності та економічного розвитку за умови прийняття ефективних управлінських, кадрових, адміністративних рішень. За таких обставин одним з головних завдань керівництва підприємств мережного ритейлу є формування ефективної системи, механізму управління ефективністю використання персоналу як передумови планування, організації,

регулювання, коригування роботи працівників, зростання продуктивності праці, подолання проблем в управлінні персоналом, раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та розвитку підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти побудови ефективної системи управління персоналом на підприємстві висвітлювались у працях провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників. Різноманітні проблеми процесу управління персоналом, нові підходи, методи, технології та інструменти вивчали науковці Л. А. Майстер, Г. О. Дудукало, С.В. Стрехова, А.Ю.Осіпова, О.А. Харун, Ю.І. Палеха, В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О.Цимбалюк, Р.М. Федоряк, М.О. Меньшикова, С.Е. Сардак, О.О. Третяк, В.Г. Алієв, К.Родлер, Р. М. Набока, Е. Кирхлер, А.В. Череп, І.М. Дашко, А.В.Василик та інші.

У працях цих науковців обґрунтовано необхідність ефективного використання персоналу, розглянуто застосування системи та механізму управління персоналом, розкрито сутність поняття використання персоналу, методи мотивації працівників, теоретико-методичні підходи до оцінки раціонального використання персоналу. Проте, ряд аспектів стосовно управління ефективністю використання персоналу потребує подальшого дослідження, адже немає єдиного підходу до оцінки результативності процесу управління персоналом, формування системи та механізму управління працівниками, визначення їх складових, прогнозування ефективного використання трудових ресурсів та відсутні методичні основи впровадження даних підходів на підприємствах мережного ритейлу. Саме ці проблеми визначили вибір теми кваліфікаційної роботи та актуальність обраних напрямів дослідження.

**Мета дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.

**Завдання дослідження:**

розкрити сутність персоналу підприємства та показати його роль у виробничому процесі;

– дослідити основні показники, що характеризують персонал на промисловому підприємстві;

– представити методику розрахунку ефективності використання персоналу по техніко-економічних чинниках;

– провести аналіз ефективності господарської діяльності ПрАТ «Нова Лінія»;

– провести аналіз використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія»;

– виявити резерви підвищення ефективного використання персоналу на підприємстві;

– розробити напрями підвищення ефективного використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія»;

– представити економічну ефективність напрямів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія»

**Об'єктом дослідження** є процес управління ефективністю використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія».

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв'язати поставлені завдання..

**Інформаційна база дослідження.** Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи послужили офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємства

ПрАТ «Нова Лінія» і результати власних досліджень на підприємстві.

**Практична значимість** кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності використання

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (47 найменувань) та. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінок. Основний зміст викладено на 89 сторінках. Робота містить 34 таблиць, 18 рисунків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«Шляхи підвищення ефективності використання персоналу промислового підприємства в умовах ринку»** розглянуто сутність та категорії персоналу на промисловому підприємстві, основні показники, що характеризують роботу персоналу та методика розрахунку ефективності його використання.

В сучасних умовах розвитку суб'єктів господарювання зростає роль та значення їх ресурсного забезпечення, вагоме місце серед яких займає персонал. Забезпечення підприємства якісними трудовими ресурсами та створення раціональних та ефективних систем управління ними визначають конкурентоспроможність підприємницьких структур.

Необхідно зазначити, що узагальнення сутності поняття «персонал», визначення його ролі в системі управління підприємством, незважаючи на існуючі наукові дослідження, з кожним роком привертають все більшу увагу науковців. Персонал як окрема ланка управлінської системи виник закономірно на певному етапі розвитку підприємництва. Тому, розглядаючи теоретичний аспект організації та управління персоналу, звернемося до етапів його розвитку, адже саме історичний аспект забезпечує наукову об'єктивність. У науковій літературі не існує чіткої періодизації розвитку організації та управління персоналом. Узагальнюючи існуючі дослідження, нами

сформовано еволюційний розвиток системи організації персоналу, підходів щодо його управління з метою визначення поняття «персонал» та обґрунтування основних вимог до його конкурентоспроможності.

Управління персоналом підприємства тісно пов'язане з питанням ефективного використання персоналу.

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників. Цей процес повинен відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю.

Ефективне використання персоналу має забезпечити:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);

- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;

- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;

- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини.

Визначення ефективності використання персоналу на підприємстві – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінювання ефективності має особливо велике значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах.

Ефективність використання персоналу визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом. Останні традиційно пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства.

У другому розділі У другому розділі *«Аналіз шляхів підвищення використання персоналу ПрАТ «Нова лінія»* проаналізовано господарську

діяльність підприємства по основним техніко-економічним показникам за три роки виробничо-господарської діяльності. В розділі також було розглянуто основні види продукції, що випускає ПрАТ «Нова лінія», їх якісні характеристики та основні переваги. В другому розділі кваліфікаційної роботи автором детально був проведений аналіз фінансового стану та ліквідності ПрАТ «Нова лінія», аналіз показників рентабельності підприємства та аналіз ділової активності. Був ретельно проведений факторний аналіз персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова лінія». За результатами другого розділу кваліфікаційної роботи були зроблені наступні висновки:

Так виручка від реалізації продукції підприємства мала чітку тенденцію до зростання. У 2017 році в порівнянні з 2016 роком даний показник виріс на 713173 тис. грн., або на 18,4 %. У 2018 році в порівнянні з 2017 роком виручка від реалізації виросла ще на 446526 тис. грн., або на 9,7%. Це позитивно характеризує господарську діяльність підприємства.

Собівартість реалізованої продукції підприємства ПрАТ «Нова Лінія» зростала за аналізований період пропорційно зростанню виручки від реалізації. Так у 2017 році в порівнянні з 2016 роком даний показник виріс на 462510 тис. грн, або на 16,2% та у 2018 році в порівнянні з 2017 роком собівартість виросла ще на 302248 тис. грн., або на 9,1%. На зростання даного показника вплинуло зростання обсягів реалізованої продукції підприємства.

Внаслідок зростання обсягів реалізованої продукції підвищився обсяг валового прибутку підприємства ПрАТ «Нова Лінія». Так у 2017 році в порівнянні з 2016 роком даний показник виріс на 250663 тис. грн., або на 24,5% та у 2018 році в порівнянні з 2017 роком ще на 144278 тис. грн., або на 11,3%.

Основним показником, що характеризує ефективність господарської діяльності підприємства є чистий прибуток. На даному підприємстві ПрАТ «Нова Лінія» цей показник не мав чіткої тенденції. Так у 2017 році в порівнянні з 2016 роком чистий прибуток підприємства виріс на 20070 тис. грн., або на 14,4%, а у 2018 році в порівнянні з 2017 роком навпаки знизився

на 22599 тис. грн. або на 14,2%. На таке коливання даного показника вплинули зміни інших оперативних витрат підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства на зазнала значних коливань за аналізований період. Так у 2017 році в порівнянні з 2016 роком даний показник підвищився на 30 чоловік, або на 0,9%, а у 2018 році в порівнянні з 2017 роком навпаки знизився на 54 чоловіка, або на 1,5%. Таке коливання чисельності персоналу підприємства ПрАТ «Нова Лінія» відбулося внаслідок плинності кадрів підприємства.

Середньорічна вартість обігових коштів підприємства ПрАТ «Нова Лінія» за аналізований період мала чітку тенденцію до зростання. Так у 2017 році в порівнянні з 2016 роком даний показник виріс на 103565 тис. грн., або на 6,5%, та у 2018 році в порівнянні з 2017 роком ще на 86563 тис. грн., або на 5,1%. Таке зростання відбулося в наслідок росту виручки від реалізації продукції підприємства.

Продуктивність праці ПрАТ «Нова Лінія» мала тенденцію до зростання за аналізований період. Так у 2017 році в порівнянні з 2016 роком цей показник виріс на 193 тис. грн., або на 17,4%, та у 2018 році в порівнянні з 2017 роком ще на 149 тис. грн., або на 11,4%. В основному на таке зростання показника вплинуло зростання виручки від реалізації продукції підприємства.

У третьому розділі **«Шляхи вдосконалення використання персоналу на ПрАТ «Нова лінія»** запропоновані дієві шляхи підвищення ефективності використання персоналу на досліджуваному підприємстві.

Передумовою формування конкурентних переваг на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія», зростання результативності діяльності, обсягів реалізації декоративно-будівельних матеріалів, зміцнення позицій на ринку вітчизняного рітейлу та задоволення потреб споживачів є підвищення ефективного використання та управління персоналом підприємств. Тому, для підприємства ПрАТ «Нова Лінія» особливого значення набуває проблема раціонального використання персоналу, що має гарантувати стабільний розвиток, покращення показників діяльності та процвітання в майбутньому.



Поряд з організацією використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія» доцільним є здійснення управління ними задля покращення фінансових результатів діяльності. Управління персоналом підприємств є вагомим інструментом коригування діяльності працівників, організації їх роботи, сприяння досягненню сформованих цілей, зростання конкурентоспроможності та економічного розвитку за умови прийняття ефективних управлінських, кадрових, адміністративних рішень. За таких обставин одним з головних завдань керівництва ПрАТ «Нова Лінія» є формування ефективної системи, механізму управління ефективністю використання персоналу як передумови планування, організації, регулювання, коригування роботи працівників, зростання продуктивності праці, подолання проблем в управлінні персоналом, раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та розвитку підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві. За результатами дослідження сформульовано такі основні висновки та рекомендації:

1. Персонал - це сукупність людей підприємства з відповідною кваліфікацією, що беруть участь в його господарських процесах, забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток за умови отримання заробітної плати в межах трудового законодавства. Ефективність ефективності використання персоналу визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом.

2. До показників, які характеризують використання персоналу на рівні підприємства, належать продуктивність праці як основний показник; рівень використання фонду робочого часу; стан трудової дисципліни та рівень

плинності кадрів; кількість та питома вага працівників, зайнятих ручною працею; якісна відповідність персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам; відносна та абсолютна кількість працівників, вивільнених з виробництва. Система показників ефективності використання персоналу підприємства складається з кількох груп показників: показники економічної ефективності (мають переважно грошовий вимір), показники соціальної ефективності (показники руху та плинності кадрів) та показники екологічної ефективності (показники травматизму).

3. Визначення ефективності використання персоналу на підприємстві – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінювання ефективності має особливо велике значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах. Індикаторами оцінювання ефективного використання персоналу підприємства є: визначення потреби в персоналі; відбір персоналу; розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів); розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників); підтримка комфортного соціально-психологічного клімату; мотивація поведінки; управління безпекою персоналу; правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу).

4. Сьогодні національна мережа гіпермаркетів «Нова Лінія» - один з лідерів на ринку вітчизняного ритейлу в форматі Home Improvement і DIY. Основна стратегія компанії - завжди прислухатися до кожного покупця, розуміти, що йому необхідно і перебувати в постійному пошуку кращих пропозицій високоякісних товарів за доступними цінами. Чиста виручка від реалізації протягом всього дослідженого періоду зростає. Аналіз ефективності господарської діяльності ПрАТ «Нова Лінія» за 2015 – 2018 рр. показав наступні результати. Так у 2015 році обсяг реалізації становив 3287945 тис.

грн., у 2016 році показник зріс до 3869865 тис. грн., у 2017 – до 4583038 тис. грн. та у 2018-му до 5029564 тис. грн. Всього за період приріст виручки від реалізації становив 1741619 тис. грн. або майже 53%. Собівартість реалізованої продукції теж зростає. Але її зростання не має чіткої тенденції: у 2016 році темпи приросту собівартості реалізованої продукції значно перевищують темпи зростання виручки від реалізації (26% у порівнянні з 17,7%). У наступних роках темпи росту собівартості значно повільнішають та вже не перевищують темпи росту обсяги реалізації, але в цілому за період показник демонструє більш високий приріст ніж показник виручки (59,9% у порівнянні з 53%). Така ситуація приводить до того, що зростання валового прибутку значно відстає від зростання виручки від реалізації – всього лише 37,8%, що в свою чергу приводить до погіршення показнику рентабельності продажу. У 2015 році рентабельність продажу становила 31,3%, а у 2016 – лише 26,4%. Хоча показник покращується у 2017 та 2018 роках, все одно він не досягає рівню 2015 року та становить наприкінці періоду 28,2%. Ще гірші результати демонструє чистий прибуток від реалізації, який майже протягом всього періоду скорочується. В цілому за чотири роки чистий прибуток скоротився на 94387 тис. грн. або на 40,8%.

5. В роботі проведено аналіз використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія». Чисельність персоналу ПрАТ «Нова лінія» за 2015-2018 рр. зменшилась на 10,6% або на 410 осіб, що було пов'язано із зменшенням фізичного обсягу реалізованої продукції підприємства, а також підвищенням ефективності використання робочого часу працівників. Середньорічний виробіток на одного працівника ПрАТ «Нова лінія» в 2018 році у порівнянні із 2015 збільшився на 71% або на 601 тис. грн. і склала у 2018 році 1,45 млн. грн.

Середньогодинний виробіток збільшився на 58% з 489 до 772 грн. на особу. Відставання зростання середнього динного виробітку від середньорічного пов'язано із зростанням середньої реальної тривалості робочого дня з 6,9 до 7,5 годин. Трудоемність продукції на ПрАТ «Нова лінія»

навпаки зменшується, так трудоємність 1 гривні продукції за 2015-2018 рр. зменшилась з 0,002 до 0,0013 осіб. Загалом збільшення продуктивності праці на підприємстві пов'язано із збільшенням обсягу реалізованої продукції та зменшенням кількості персоналу підприємства.

Ефективність використання персоналу з точки зору витратної ефективності розраховано за допомогою показників зарплатоємність та зарплато віддача. Зарплато віддача на ПрАТ «Нова лінія» за аналізований період зменшилась з 12,62 до 8,84 грн. продукції на гривню заробітної плати. Зменшення зарплато віддачі на 30% свідчить про зменшення ефективності витрат на оплату праці на підприємстві. Зворотний показник витратної ефективності – зарплато ємність – навпаки має тенденцію до збільшення. За 2015-2018 рр. цей показник збільшився з 0,079 до 0,113 гривень на 1 гривню продукції. Однак слід зазначити, що такий рівень частки витрат на оплату праці у вартості продукції є значно меншим, ніж середній у світі і навіть у більшості вітчизняних підприємств.

6. Передумовою формування конкурентних переваг на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія», зростання результативності діяльності, обсягів реалізації декоративно-будівельних матеріалів, зміцнення позицій на ринку вітчизняного ритейлу та задоволення потреб споживачів є підвищення ефективного використання та управління персоналом підприємств. Тому, для підприємства ПрАТ «Нова Лінія» особливого значення набуває проблема раціонального використання персоналу, що має гарантувати стабільний розвиток, покращення показників діяльності та процвітання в майбутньому.

З метою підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія» нами пропонуються наступні заходи:

1) Удосконалення системи професійного навчання персоналу мережного ритейлу ПрАТ «Нова Лінія»:

– провадження моделі поетапної організації процесу професійного навчання працівників;

- розробка середньострокової і довгострокової стратегії навчання персоналу на підприємстві;
- прийняття участі в семінарі «Управління торговим персоналом і стандарти обслуговування покупців»;
- прийняття участі у практичному семінарі-тренінгу «Ефективні продажі в роздрібі (ритейл)»

2) Система стимулювання працівників відділу продажів на підприємстві ПрАТ «Нова Лінія»:

- впровадження системи преміювання для працівників відділу продажу на підприємстві;
- впровадження матеріального стимулювання навчання на підприємстві
- премія наставникам (кураторам), премія за успіхи в самостійному навчанні, надбавка за знання та використання у роботі іноземної мови (для технічних працівників).

3) Удосконалення оцінки персоналу мережного ритейлу ПрАТ «Нова Лінія» з урахуванням компетентісного підходу:

- впровадження удосконалених методів оцінки та навчання персоналу підприємств мережного ритейлу ПрАТ «Нова Лінія» з урахуванням компетентісного підходу;
- методика «Таємний покупець».

7. Нами проаналізовано досвід підприємств мережного ритейлу, який свідчить про те, що впровадження напрямів підвищення ефективності використання персоналу призводить до підвищення продуктивності праці на підприємстві та зростанню виручки від надання послуг на 5-7%.

Таким чином, в результаті впровадження напрямів підвищення ефективності використання персоналу ПрАТ «Нова Лінія» чистий дохід від реалізації декоративно-будівельних матеріалів і продуктивність праці зростуть на 5%. Валовий прибуток і чистий прибуток відповідно зростуть на 225881 і 21 829 тис. грн. Вищевикладене підтверджує економічну доцільність

впровадження напрямів підвищення ефективності використання персоналу  
ПрАТ «Нова Лінія»

Соціальний ефект впровадження напрямів підвищення ефективності використання персоналу ПрАТ «Нова Лінія» полягає у зменшенні плинності кадрів, підвищення ефективності використання персоналу, більш ефективному використанні робочого часу, оптимізації психологічного клімату в колективі, зміцненні неформальних відносин, збільшенні рівня задоволення від роботи, формуванні корпоративного духу.