

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 \_\_\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр

\_\_\_\_\_ (назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньої програми «Менеджмент»

(назва)

на тему: Управління персоналом торговельного підприємства

Виконав:

здобувач вищої освіти

Феденко Анна Юріївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник: к.е.н., доцент Барабанова В.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Кривий Ріг  
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І  
 ТОРГІВЛІ  
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
 Форма здобуття вищої освіти денна  
 Ступінь бакалавр  
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
 Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ підпис  
 « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Феденко Анна Юріївна**

1. Тема роботи: «Управління персоналом торгівельного підприємства»  
 Керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Барабанова В.В.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “01” листопада 2022 р. № 362-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “09” червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: літературні джерела, які охоплюють навчальні та наукові аспекти, а також періодичні видання, що стосуються теоретичних, методологічних та організаційних принципів формування та реалізації ефективної системи управління персоналом, а також інформація, доступна в Інтернеті.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Суть та концепція основ управління персоналом на підприємстві. Методи та оцінка управління персоналом на прикладі ФОП Качковська "Smokers Street"; аналіз управління персоналом на підприємстві ФОП Качковська "Smokers Street" та визначення його організаційно-економічних характеристик та результатів діяльності; вивчення впливу основних

факторів на ефективність системи управління персоналом на підприємстві.  
Оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).  
таблиці, рисунки: таблиця 1.1, таблиця 1.2, таблиця 1.3, таблиця 1.4,  
таблиця 2.1, таблиця 2.2, таблиця 2.3, таблиця 2.4, таблиця 2.5, таблиця 2.6,  
таблиця 2.7, таблиця 2.8, таблиця 2.9, таблиця 2.10, таблиця 2.11, таблиця  
2.12, таблиця 2.13, рисунок 1.1, рисунок 2.1, рисунок 2.2, рисунок 2.3,  
рисунок 2.4.

6. Дата видачі завдання: «15» листопада 2023 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.11.2023	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 06.03.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 03.04.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2023	
6	Попередній захист	до 05.06.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 09.06.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 12.06.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 18.06.2023	

**Здобувач ВО** \_\_\_\_\_ **Феденко Анна Юріївна**

( підпис )

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ **Барабанова Валентина Віталіївна**

( підпис )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складає 55 сторінок, містить 17 таблиць, 5 рисунків, 7 додатків та 33 використаних джерел.

- Об'єкт дослідження: процес управління персоналом торговельного підприємства ФОП Качковська В.О.«Smokers Street»
- Предмет дослідження: умови та чинники управління персоналом торговельного підприємства
- Мета дослідження: розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на торговому підприємстві ФОП Качковська В.О. «Smokers Street»
- Методи дослідження: різноманітні наукові та спеціальні методи дослідження, такі як аналіз та синтез, логічний аналіз, методи оцінки ефективності управління, порівняння працівників, а також розробка конкретних пропозицій щодо поліпшення системи управління
- Основні результати дослідження: визначено сутність, поняття основ управління персоналом підприємства; визначені методи та дана оцінка управління персоналом підприємства; проаналізовані результати діяльності підприємства «Smokers Street»; визначено вплив основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом на підприємстві; розрахована оцінка ефективності використання персоналу торгового підприємства
- Ключові слова: управління персоналом, методи ефективності, підприємство, заробітна плата, коефіцієнт, трудомісткість, продуктивність праці, якісні методи, кількісні методи.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1 Сутність, поняття основ управління персоналом підприємства .....	7
1.2 Методи та оцінка управління персоналом підприємства .....	13
<b>2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ФОП КАЧКОВСЬКА «SMOKERS STREET»</b> .....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП Качковська «Smokers Street» та результатів його діяльності .....	19
2.2 Аналіз впливу основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом підприємством .....	23
2.3 Оцінка ефективності використання персоналу підприємства .....	29
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	35
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	41
<b>ДОДАТКИ</b> .....	44

## ВСТУП

Тема дослідження кваліфікаційної роботи є актуальною через необхідність знаходження сучасних методів та інструментів для ефективного управління персоналом на підприємстві.

«Це особливо важливо в умовах зміни зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції на ринку. Кадри є одним з ключових факторів успіху підприємства, оскільки вони відіграють важливу роль у процесі створення та реалізації товарів та послуг, а також у розвитку унікальної ціннісної пропозиції на ринку»[1].

«В умовах глобалізації економіки, матеріальні та фінансові ресурси втрачають першочергове значення, тоді як людські ресурси стають ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Управління персоналом та розвиток його здібностей та кваліфікації є надзвичайно важливим для досягнення успіху на ринку»[1].

«Особливу увагу необхідно приділяти розвитку творчих здібностей працівників, оскільки автоматизація виробництва звільняє від механічних дій та підвищує важливість людського ресурсу»[1].

Тема управління персоналом є дуже складною і сприяє постійному вдосконаленню методів роботи з кадрами та використанню досягнень наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, а також передового виробничого досвіду. Ця система включає підсистему лінійного керівництва та функціональні підсистеми, які спеціалізуються на виконанні специфічних функцій.

Кожна підсистема має свої конкретні функції, які повинні чітко виконуватися для досягнення загальної мети діяльності підприємства. Підсистема лінійного керівництва відповідає за управління організацією в цілому, а також окремими функціональними і виробничими підрозділами.

Функції цієї підсистеми виконуються керівниками організації, їх заступниками, керівниками функціональних і виробничих підрозділів, а також майстрами і бригадирами. В даний час ведеться активний пошук способів створення оптимальної системи управління персоналом, яка б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, постійне оновлення та гнучкість.

«Підвищення ефективності управління персоналом присвячена значна кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, А. Колот, Дж.Лафті, М. Семикіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня» [2].

Мета роботи – розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на торговому підприємстві ФОП Качковська В.О. «Smokers Street»

Для досягнення цієї мети потрібно виконати наступні завдання:

- визначити сутність, поняття основ управління персоналом підприємства;
- дослідити методи та оцінку управління персоналом підприємства;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства ФОП Качковська «Smokers Street» та результати його діяльності;
- проаналізувати вплив основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом підприємством;
- оцінити ефективність використання персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження – процес управління персоналом підприємства ФОП Качковська В.О. підприємство «Smokers Street».

Предмет дослідження– умови та чинники управління персоналом торговельного підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційній роботі на рівні бакалавра було використано широкий спектр загальних та специфічних наукових методів. Дослідження системи управління персоналом підприємств здійснювалося з використанням системного підходу, методів економічного та статистичного аналізу, групування і графічного моделювання організаційних структур.

Для отримання аналітичної інформації використовувалися дані статистичної звітності, включаючи внутрішню бухгалтерську звітність підприємства. Теоретичною основою дослідження були роботи провідних науковців, які присвячені проблемам управління персоналом підприємств, як вітчизняних, так і зарубіжних.

У цій кваліфікаційній роботі розроблені рекомендації щодо поліпшення ефективності управління персоналом, які можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємства «Smokers Street». Це дозволить забезпечити практичну користь дослідження.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини, висновків та рекомендацій

# 1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність, поняття основ управління персоналом підприємства

Згідно із загальноприйнятими концепціями в менеджменті, організацію можна поділити на п'ять груп складових: цілі, структура, персонал, завдання та технології. «Ці компоненти організації взаємодіють між собою, і успіх організації залежить від якості цієї взаємодії. Оскільки організація є соціотехнічною системою, то люди, що працюють в організації, є основною складовою цієї системи, тому їм потрібно приділяти особливу увагу» [3].

«Стратегія управління персоналом — одна з функціональних стратегій підприємства, що забезпечує: формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності, належну оцінку і розвиток персоналу; формування набір та необхідних категорій персоналу; створення безпечних умов праці і соціальну захищеність»[3].

Таблиця 1.1 – «Дефініції поняття «стратегічне управління персоналом»» [3]

Автор	Визначення
Шершньова З.Є. [4]	Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
Балабанова Л. В. [5]	Стратегічне управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.
Тертичка В.В. [6]	Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, бо в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань; а також концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей.
Мартиненко М. М. [7]	Стратегічне управління – це сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій діяльності та виконання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.
Хміль Ф. І. [8]	Стратегія управління персоналом – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.



## Продовження таблиці 1.1

Белошапка В.А., Загорий Г.В. [9]	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.
Друкер П. Ф [10]	Стратегічне управління — це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією.

«На підприємстві персонал представлений сукупністю працівників, які поєднані цілями господарської діяльності, технологією та засобами виробництва. Управління персоналом передбачає послідовну реалізацію основних функцій менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль» [3].

«Менеджер має справу з важливим ресурсом - людьми, які є унікальним ресурсом. Персонал є "мотором" будь-якого підприємства і керівники повинні приділяти достатню увагу людям, які забезпечують роботу організації. Люди, які займають відповідні посади, є необхідним елементом для досягнення цілей організації» [3].

«Раніше люди розглядалися як один з факторів виробництва, але сьогодні віддається перевага компаніям, які вважають персонал своїм головним стратегічним ресурсом. Здатність до творчості є найбільшою цінністю людини, яка вирішує успіх будь-якої діяльності. Витрати на персонал повинні розглядатися як інвестиції в людський капітал, який є головним джерелом прибутку. Вони повинні бути спрямовані на організацію медичного обслуговування, відпочинку, занять спортом та створення умов для розвитку творчості» [3].

«Носії сучасної кадрової політики повинні мати необхідний інструментарій для досягнення поставлених цілей та розв'язання завдань у виробничому процесі, з урахуванням вимог до персоналу»[3].

Виробничий процес включає оптимальне комбінування засобів виробництва, матеріалів та праці, а також управління, яке має завдання планування, організації та контролю. «При розгляді факторів виробництва важливо враховувати соціальні та людські інтереси, оскільки людина, як носій виробничого фактора, має свої власні думки, цілі та може проявляти ініціативу. За класичного підходу до управління, людина розглядається як фактор виробництва, але цей підхід вже застарів. Новий підхід до управління людьми передбачає активну стратегію кадрової політики»[11].

«Стратегія кадрової політики стає все більш інтегрованою з загальною політикою управління людськими ресурсами. Нове, нестандартне уявлення про управління дає змогу розглядати людину як ключовий елемент реалізації стратегії організації, джерело доходів, творчу силу і фактор, що впливає на культурну трансформацію. Ефективне використання людських ресурсів та потенціалу організаційної поведінки

працівників забезпечить оптимальне використання людського потенціалу в організації»[11].

Менеджерам необхідно враховувати дві складові організаційної поведінки, які є проблемами управління: соціально-психологічну і організаційно-технічну. «Соціально-психологічний аспект включає методи та засоби, які можуть використовувати начальники для впливу на організаційну поведінку підлеглих, тоді як організаційно-технічний аспект охоплює заходи, які необхідно вжити в межах організації для забезпечення орієнтації організаційної поведінки співробітників на досягнення виробничих цілей»[11].

«Управління поведінкою працівників в організації є питанням, яке відноситься до науки управління персоналом, а основними елементами цієї науки є людина як носій кадрової політики та відносини управління, які визначають та регулюють організаційну поведінку людини» [12].

«Функції управління персоналом зосереджені на людях, які є головним об'єктом цієї специфічної діяльності. Керівники та спеціалісти виконують ці функції, щоб керувати своїми підлеглими, тобто трудовими колективами, що складаються з людей, що входять в соціальні групи. Управління персоналом є цілеспрямованою діяльністю, що передбачає розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами» [13].

«Управління персоналом як система має організаційний блок, що включає планування потреб і джерел комплектування персоналу, а також функціональний блок, який забезпечує комплекс умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу та розвиток персоналу»[13].

«Управління персоналом є взаємозв'язаною системою організаційно-економічних і соціальних заходів, які спрямовані на створення умов для нормального функціонування та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Для досягнення мети діяльності організації, що полягає у розвитку та ефективному використанні персоналу, обов'язковим є органічне поєднання системи управління персоналом з метою діяльності та концепцією розвитку організації»[14].

Управління персоналом включає дві основні функції: формування та стабілізацію персоналу. «Формування персоналу включає прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу, а також ведення кадрової документації. Стабілізація персоналу, з іншого боку, передбачає створення бази даних щодо рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника» [14].

«Функціональна складова управління персоналом пов'язана з ефективним використанням персоналу, зокрема з професійно-кваліфікаційним та посадовим переміщенням працівників (управління кар'єрою), створенням постійного складу персоналу та робочих місць, а також з покращенням морально-психологічного клімату в колективі»[15].

«Отже, управління персоналом вивчає індивіда в єдності всіх його проявів, що впливають на усі процеси в підприємстві: від його залучення до ефективного використання усього його потенціалу. Людина бере участь у виробничій діяльності як багатогранний суб'єкт, табл. 1.1» [16].

Таблиця 1.2 – «Людину можна розглядати як суб'єкт виробничої діяльності» [16].

Вияв	Функція
Економічний	Виробники та споживачі
Біологічний	Люди з певною фізичною конструкцією та здоров'ям
Соціальний	Член певної групи
Політичний	Громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів
Правовий	Володар певних прав і обов'язків
Культурний	Представник певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій
Моральний	Той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації
Конфесіональний	Атеїст або той, що сповідає релігію
Емоційно-вольовий	Людина, що має певний характер і психологічний склад у цілому
Розумний	Людина, що має певний інтелект і певну систему знань

«Залежно від умов, всі зазначені аспекти особистості можуть впливати на індивіда під час праці. Управління персоналом має за мету вивчати та контролювати цей вплив на організаційну поведінку працівника. Система управління є структурованою мережею взаємопов'язаних елементів, кожен з яких має визначену функцію та діє автономно, але всі разом спрямовані на досягнення загальної мети. В системі організації визначені певні функції для кожної структурної одиниці та працівника, а також потоки інформації в системі управління регламентуються. Управління персоналом забезпечується взаємодією між керівною та керованою системами» [16].

«Система управління персоналом складається з двох взаємодіючих елементів: керуючої системи, яка включає органи управління та управлінських працівників з компетенцією та специфікою виконуваних функцій, та керованої системи, яка є соціально-економічною системою відносин, що стосуються відтворення та використання персоналу. Управління персоналом є комплексною системою, яка має різні напрями, етапи, принципи, види та форми кадрової роботи. В системі управління персоналом люди є головними елементами, які одночасно виступають як об'єкт та суб'єкт управління. Ця система має складну структуру, імовірнісний характер зв'язків, ієрархічність, емерджентність, динамічність, стійкість та полікритеріальність. Зміна окремих елементів та

зв'язків між ними може мати випадковий характер, що робить цю систему особливо складною»[17].

«Основна мета системи управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити ефективну роботу з людськими ресурсами та вирішувати проблеми за такими показниками, як продуктивність, задоволеність працівників, зниження кількості відсутностей, прогулів, втрати кадрів, конфліктів, скарг та нещасних випадків на робочому місці. Система управління персоналом у кожній організації складається з низки взаємопов'язаних підсистем (елементів)» [18].

«Підсистема – це частина системи, виділена за функціональними або організаційними ознаками, кожна з яких виконує певні завдання та працює автономно, але спрямована на досягнення загальної мети. Зазвичай підсистеми відрізняються відповідно до основних функцій управління персоналом. Кожна організація має свою унікальну комбінацію цих підсистем, що визначає її специфіку» [18].

В табл. 1.3 – «перераховано склад функціональних підсистем, що входять до системи управління людськими ресурсами» [19].

Таблиця 1.3 – «Функціональні підсистеми системи управління людськими ресурсами» [19].

Система управління персоналом (HR-система) - це програмне забезпечення, яке допомагає здійснювати всі функції управління персоналом в організації.
↓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Система керівництва, яка здійснює управління як організацією в цілому, так і окремими функціональними та виробничими підрозділами. Вона складається з підсистем загального та лінійного керівництва.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Підсистема, яка відповідає за розробку кадрової політики та стратегії кадрового планування, а також займається прогнозуванням потреб в персоналі. Крім того, вона відповідає за організацію рекламної діяльності з метою привернення кваліфікованих кандидатів на відповідні вакансії.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Підсистема, яка відповідає за організацію процесу підбору персоналу, проведення співбесід, оцінки та відбору кандидатів, а також за їх облік, зарахування, переміщення, заохочення та звільнення. Крім того, вона забезпечує професійну орієнтацію працівників, організацію раціонального використання персоналу та управління зайнятістю. Всі ці функції входять до складу діловиробничої системи управління персоналом.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Підсистема, яка відповідає за аналіз та регулювання взаємовідносин між працівниками та керівництвом, включаючи групові та особистісні взаємовідносини. Крім того, вона займається управлінням виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічною діагностикою, дотриманням етичних норм у взаємовідносинах, а також управлінням взаємодією з профспілками.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Підсистема, яка забезпечує створення нормальних умов праці для працівників. Серед її функцій - дотримання вимог психофізіології та ергономіки, вимог технічної естетики охорони праці та військової охорони для організації та окремих посадових осіб.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.3

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підсистема управління розвитком персоналу здійснює дії, спрямовані на підвищення кваліфікації та навчання співробітників, а також на оцінку їх потенціалу. Вона також відповідає за адаптацію нових працівників, проведення оцінки кандидатів на вакансії, а також за стимулювання розвитку кар'єри та професійного зростання. Крім того, ця підсистема забезпечує організацію діяльності з раціоналізації та винахідництва.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підсистема управління мотивацією персоналу здійснює наступні функції: встановлення норм та тарифікацію трудового процесу, розробку системи оплати праці, розробку механізмів участі персоналу в прибутку компанії та форм морального заохочення персоналу</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підсистема управління соціальним розвитком виконує такі завдання, як організація громадського харчування, побутового обслуговування, розвиток культури та спорту, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підсистема, яка займається розвитком організаційної структури управління</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підсистема, яка надає правове забезпечення</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підсистема, яка забезпечує отримання та обробку інформації для ефективного функціонування системи управління персоналом.</li> </ul>

«Управління персоналом передбачає виконання різних дій з певною метою, тому включає такі етапи і функції, як:

- визначення головних цілей та напрямків діяльності з персоналом;
- визначення засобів, форм та методів, які допоможуть досягти цих цілей;
- організація роботи, щоб забезпечити виконання прийнятих рішень;
- контроль за виконанням запланованих заходів; координація розроблених заходів»[19].

«Система управління персоналом є комплексом цілей, завдань та стратегічних напрямків, а також різноманітних методів і відповідного механізму управління, з метою підвищення продуктивності праці та якості роботи. При формуванні такої системи важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, рис. 1.1» [19].



Рисунок 1.1. – «Умови, в яких функціонує система управління персоналом» [19].

«Різноманітність систем управління персоналом визначається різним поєднанням функцій системи, методів та підходів, що використовуються в організації, а також цілей і людських ресурсів. Неможливо знайти дві ідентичні системи управління персоналом, оскільки вони різняться за своїм складом та особливостями застосування» [20].

«Для успішного розвитку організації необхідно керівництво, яке буде управляти процесами кадрового планування, набору, адаптації, навчання, оцінки, винагородження, мотивації та контролювання персоналу, а також створювати необхідні умови праці. Для досягнення цього необхідно створити та постійно удосконалювати методи, підходи та процедури організації цих процесів. Успішна система управління персоналом полягає в поєднанні та єдності цих методів, процедур та програм» [21].

## 1.2 Методи та оцінка управління персоналом підприємства

«Оцінка працівників є ключовим елементом кадрової політики будь-якої організації, яка дозволяє отримати необхідну інформацію про окремих працівників та їх відповідність посаді. Вона також сприяє підвищенню ефективності управління та мотивації персоналу, поліпшенню психологічного клімату в колективі та визначає подальшу перспективу кар'єрного зростання або ротації працівника на підприємстві. Для працівника це є важливим мотиваційним фактором, який спонукає його до покращення своєї трудової діяльності» [22].

Таблиця 1.4 – « Аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу» [ 23].

Науковці про оцінювання персоналом	Визначення терміну
Шегда А.В.[ 23]	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.
Савченко В. А.[ 23 ]	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.
Кириченко О. А.[ 23 ]	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.[ 23 ]	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої вияв-ляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.
Балабанова Л.В.[ 23 ]	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Методів оцінки персоналу існує значна кількість, проте їх зазвичай поділяють на три групи відповідно до спрямованості.

«1.Якісні методи (описові) – описують працівників без використання строгих кількісних даних» [24]

«До якісної оцінки належать:

- Метод матриці полягає в порівнянні вмінь та якостей конкретного працівника з ідеальною моделлю співробітника для відповідної посади. Це один з найбільш поширених та простих описових методів.

- Метод системи довільних характеристик полягає у виділенні кадровою службою або керівником найбільших досягнень та серйозних порушень в роботі працівника і зробленні висновків на основі їх зіставлення. Цей метод передбачає достатню свободу форми оцінки, яка може бути усною або письмовою.

- Метод оцінки виконання завдань, який полягає в оцінці загальної роботи співробітника.

- Метод «360 градусів», де оцінка працівника здійснюється колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та самим працівником. Оцінка за методом 360 градусів складається з кількох етапів, включаючи визначення компетенцій та критеріїв їх оцінки для кожної посади, розробку анкет для оцінки цих критеріїв, проведення анкетування серед оцінювачів, збір заповнених анкет, обробку даних, підбивання підсумків та надання зворотного зв'язку оцінюваному співробітникові, а також розробку планів для розвитку відсутніх компетенцій у співробітника.

- Групова дискусія це нарада під час якої керівник або експерти з даної галузі обговорюють результати роботи працівника та його перспективи. Це стає можливим, якщо відсутня чітка постановка проблеми та ясне визначення понять, які можуть бути тлумачені неоднозначно. Крім того, якщо зусилля учасників обговорення нерівномірно розподілені між змістом дискусії та підтримкою необхідної психологічної атмосфери, тема може втратити свою актуальність, що призводить до повторів, відступів та забагато «крутіння на місці». Нарешті, відсутність техніки активного слухання може призводити до недорозумінь та неправильного розуміння позицій учасників»[25].

2. «Кількісні методи є найбільш об'єктивними, оскільки вони використовують цифри для вираження результатів:

- Метод бальної оцінки – за кожне професійне досягнення працівник отримує певну кількість балів, які підсумовуються за підсумками конкретного періоду, такого як місяць, квартал або рік. Суть бальної оцінки полягає у присвоєнні відповідної кількості балів кожному показнику якості працівника.

- Крім загальної бальної оцінки, для кожного показника розробляється шкала знижок за недоліки (невідповідності), які можуть виникнути під час оцінки працівника. Таким чином, кожен показник отримує певну кількість балів, яка визначається як різниця між максимальною бальною оцінкою та кількістю балів, які необхідно зняти за виявлені недоліки.

- Ранговий метод – група керівників використовує рейтинг для оцінки співробітників, а потім порівнює всі рейтинги між собою. Співробітники, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняються або переводяться на менш відповідальну посаду. На основі рангового методу приймають рішення щодо скорочення або навчання працівників в залежності від поставленої мети. Цей метод частіше використовується в малих компаніях, аніж у великих.

- Метод вільної бальної оцінки – кожна якість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. Результати формують рейтинг на основі отриманих фактів. Оцінка може бути представлена як сума балів, або як середній бал, узагальнюючи всі ділові якості співробітника. Графічна система профілю відображає кожен якість співробітника (за допомогою балів) у вигляді маркерів на графіку»[25].



3. «Комбіновані методи є найбільш ефективними, оскільки поєднують попередні два підходи.

- Метод суми оцінок передбачає оцінювання кожної характеристики працівника за певною шкалою і обчислення середнього показника, який порівнюється з ідеальним для даної посади. Цей підхід дає можливість отримати комплексну та найбільш достовірну оцінку персоналу компанії.

- Система угруповання визначає різні групи співробітників на основі їх продуктивності.

- Розподіл персоналу на групи за видами діяльності та виконуваними функціями є частиною статистичної структури персоналу»[25].

«Статистична структура персоналу включає такі групи:

- Основний персонал, який займається основними видами діяльності, такими як випуск продукції, надання послуг або їх обслуговування, а також апарат управління.

- Не основний персонал, до якого входять працівники ремонтних, комунальних служб тощо.

Залежно від характеру трудових функцій, персонал поділяється на робітників та службовців»[26].

«Однак ці методи здатні оцінити лише певний аспект роботи працівника або його соціально-психологічну характеристику. Останнім часом HR-відділи та кадрові консультанти все частіше використовують універсальні методи оцінки, які об'єднують різні підходи та увібрали в себе досягнення всіх наявних методів»[27].

«Існує декілька найпоширеніших методів оцінки компетенції співробітників, таких як:

1. Атестація. Порядок проведення атестації має бути описаний в офіційно затверджених документах керівництва компанії. Атестація включає оцінку кваліфікації, результатів роботи, рівня практичних навичок і теоретичних знань, ділових та особистісних якостей співробітника. Критерієм оцінки є професійний стандарт для конкретної посади або спеціальності. Атестацію можуть проводити всіх співробітників компанії, крім працівників з менш ніж річним стажем роботи, вагітних жінок та представників топ-менеджменту. Цей процес проводиться періодично – один, два або три рази на рік» [28].

2. « Ассесмент-центр (центр оцінки). Метод оцінки персоналу, який дозволяє зібрати достовірну інформацію про ділові і особистісні якості працівника, а також оцінити, наскільки він відповідає потребам і цілям організації. Цей метод складається з трьох етапів: підготовчого, розробки процедури і надання зворотного зв'язку з учасниками» [28].

«На підготовчому етапі визначаються цілі оцінки і розробляється модель компетенцій. Розробка процедури включає в себе моделювання і адаптацію вправ, визначення методик оцінки, навчання експертів і спостерігачів. На третьому етапі проводяться ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю і тести, за результатами яких проводиться загальна оцінка учасника і складається звіт. Цей метод є найбільш

комплексним і складним в проведенні, тому застосовують його переважно великі компанії»[29].

3. «Тестування. Використовується як для професійних, так і для психологічних тестів. Психологічні тести допомагають виявити особистісні риси працівника, тоді як професійні тести засвідчують його вміння та знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків» [30].

4. «Інтерв'ювання метод, який заснований на запитаннях та відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю), де визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку запитань заздалегідь відповідно до розробленої схеми. Ситуаційно-поведінкове інтерв'ю вважається найбільш ефективним методом, де кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, оцінити свою роль в ній та відтворити модель поведінки»[30].

5. «Метод експертної оцінки персоналу. Метод полягає в залученні експертів для аналізу характеристик співробітників і формування висновків на основі їхнього досвіду та знань. Експерти можуть бути керівниками організації або колегами, які добре знають оцінювану особу (внутрішня оцінка), або фахівцями зі спостереження та психології, які залучаються ззовні (зовнішня оцінка)»[30].

6. «Метод ділових ігор. Полягає в оцінці персоналу шляхом імітації ділових ситуацій. Цей метод дозволяє змодельовати поведінку співробітника в складних ситуаціях та оцінити його здатність швидко та правильно приймати рішення, співпрацювати з колегами та клієнтами, а також стресостійкість»[30].

«При оцінці персоналу дуже важливо дотримуватися кількох принципів, таких як об'єктивність, надійність, комплексність, достовірність та доступність для розуміння, що мають стосуватися обох сторін»[30].

7. «Метод оцінки результативності: оцінка КРІ Аббревіатура КРІ (Key Performance Indicators). Метод КРІ є системою оцінки ефективності персоналу, яка базується на ключових показниках ефективності (КРІ), що визначають здатність співробітників досягати стратегічних і тактичних цілей компанії. Цей метод відноситься до меритократичних підходів, що базуються на об'єктивних вимірюваннях реальних досягнень працівників» [31].

«Оцінка за методом КРІ передбачає розробку двох моделей поточних результатів і компетенцій для кожної посади в компанії. Перша модель містить всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника – кількісні і якісні, командні та індивідуальні, а друга – компетенції, необхідні для даної посади. З цих двох моделей вибираються п'ять-сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період, які потім записуються у таблицю його персональної діяльності» [25].

«Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1, орієнтуючись на власні пріоритети. Для всіх показників задаються три рівні ефективності: база, яка є вихідною точкою, найгірше значення, норма – рівень, який необхідно досягти з урахуванням всіх обставин, та мета – ідеальний показник, до якого потрібно прагнути»[31].

«Після закінчення контрольного періоду проводиться оцінка всіх показників КРІ. Якісні показники оцінюються за 100-бальною шкалою, а кількісні – за метричною шкалою»[31].

Висновок можна зробити, що оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами в сучасних умовах і займає значне місце в системі управління підприємства.

Цей процес допомагає виявити та розвинути потенціал кожного співробітника, запобігти невідповідності кваліфікації певній посаді і дозволяє керівникам вчасно приймати управлінські рішення, що уникне професійного застою у працівників.

«Для підвищення ефективності управління і мотивації персоналу, а також для покращення психологічного клімату в колективі, проведення оцінювання персоналу є доцільним для керівників сучасних підприємств. Це в свою чергу призводить до реалізації стратегічних цілей компанії та підвищення її економічного становища» [31].

Для оцінки ефективності управління також потрібно визначити деякі показники:

(1.1)

СКШП-формула середньооблікової кількості штатних працівників

$$\text{СКШП} = (\text{СКШП}(2020) + \text{СКШП}(2021) + \text{СКШП}(2022)) / 3$$

(1.2)

П – продуктивність праці

$$P = Q / \text{Ч}$$

(1.3)

$K_{п.к}$  - Коефіцієнт плинності кадрів

$$K_{п.к} = \text{Ч}_3 / \text{Ч}_{\text{серед}}$$

де:

$\text{Ч}_3$  - кількість звільнених працівників

$\text{Ч}_{\text{серед}}$  - середня кількість працівників за певний період

(1.4)

КПЧ – це середня кількість одиниць товару, що купувалися одним покупцем.

$$\text{КПЧ} = \frac{\text{кількість проданого товару(шт)}}{\text{кількість покупців(чеків)}}$$

## 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ФОП КАЧКОВСЬКА «SMOKERS STREET»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП Качковська «Smokers Street» та результатів його діяльності

У цій роботі досліджується підприємство «Smokers Street», яке належить Фізичній Особі-Підприємцю Качковській Валентині Олегівні. ФОП було зареєстроване 08.10.2018 за адресою 50071 м. Кривий Ріг, вулиця Катеринівська 1А.

Основним видом діяльності є 56.10 – надання послуг ресторанів та мобільного харчування. Крім того, підприємство пропонує послуги з приготування та обслуговування напоїв для негайного споживання на місці (56.30), продаж готової їжі та напоїв, переважно для споживання на місці, іноді з показом розважальних програм в закладах ресторанного господарства, таких як ресторани, ресторани та кафе самообслуговування, заклади швидкого обслуговування (55.30), а також продаж напоїв, переважно призначених для споживання на місці, іноді з показом розважальних програм, у тавернах, барах, нічних клубах, пивних барах та інших подібних закладах (55.40).

Це підприємство керується такими принципами:

- підприємницька активність, що включає господарську кмітливість, зацікавленість у реалізації потенціалу, винахідливість у розв'язанні завдань;
- оперативність, що передбачає мобільність, динамічність та своєчасність виконання постачальницько-збутових завдань;
- обслуговування відвідувачів, що означає надання комплексу послуг для задоволення їх потреб;
- економічна зацікавленість в організації опосередкованих каналів розподілу;
- укладення договірних угод з постачальниками.

Виробництво продукції на підприємстві здійснюється відповідно до нормативно-технічної документації, яка включає збірник рецептур страв, технологічні картки, стандарти та калькуляційні картки.

На підприємстві розроблений штатний розклад, який містить інформацію про кількість штатних одиниць, найменування посад та їх категорії, тарифні коефіцієнти, оклади, надбавки.

Директор встановлює форми та системи оплати праці, визначає конкретні розміри тарифної ставки, посадових окладів, премій, винагород, надбавок та доплат для працівників. Він також подає правила внутрішнього розпорядку на затвердження трудовому колективу та дотримується вимог трудового законодавства, приймаючи, переводячи та звільняючи працівників.

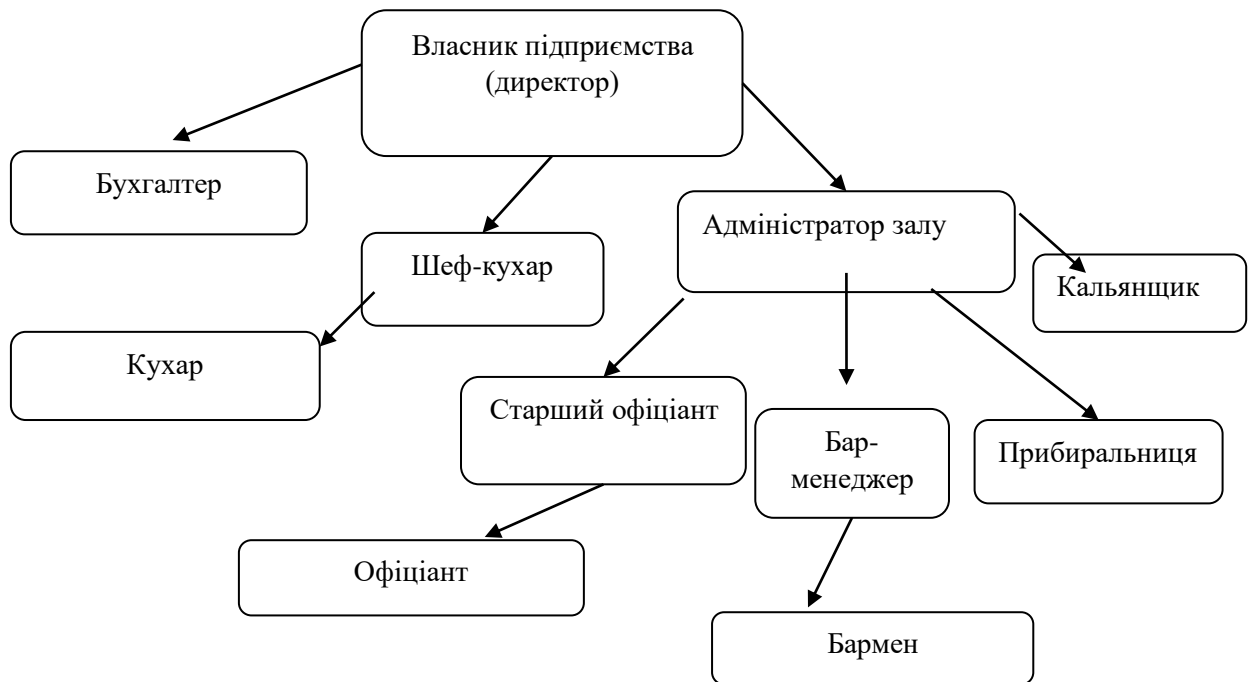


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства «Smokers Street»

У компанії ФОП Качковська В.О. «Smokers Street» застосовується лінійна структура управління, що є основою ефективною системи управління персоналом підприємства. Організаційна структура, що складається з взаємопов'язаних організаційних одиниць, визначає розподіл праці, завдання та обов'язки працівників, а також їхні ролі та взаємовідносини. Застосування лінійної структури дозволяє розділити функції та дозволяє лінійними ланками приймати рішення та керувати. Керівники функціональних відділів виступають як лінійні керівники для безпосередньо підлеглих працівників згідно лінійного принципу.

Власник підприємства (директор) є керівником у системі управління. Він відповідає за загальний контроль за діяльністю підприємства. Бухгалтер, шеф-кухар та адміністратор зала підпорядковані безпосередньо йому. Адміністратор зала та шеф-кухар є лінійними керівниками для прямих виконавців. Кожен з них відповідає за свій підрозділ і має забезпечити організацію чіткої та злагодженої роботи підлеглих, табл.2.2.

Таблиця 2.1 – «Переваги і недоліки лінійної структури управління» [32].

Переваги	Недоліки
професійне вирішення завдань функціональних служб, висока компетентність	Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань
Відповідність обраній стратегії підприємства	складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників

Продовження таблиці 2.1

забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності	в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників
персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності	надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних
	Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління
	розпорошення відповідальності

Аналізуючи табл.2.1 можливо зробити висновки, що для лінійної структури управління дуже важлива висока компетентність працівників, кожен керівник повинен бути відповідальним та здійснювати управлінські рішення.

Підприємство «Smokers Street» має характеристики ієрархічної структури, де нижчі рівні підпорядковуються та контролюються вищими рівнями. Ієрархічна структура передбачає:

- виконання менеджерами своїх завдань та обов'язків з дотриманням формальних правил та норм;
- формальну безособовість, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки;
- наймання працівників згідно з кваліфікаційними вимогами до конкретної посади;
- чіткий розподіл функцій між співробітниками.

Аналіз господарської діяльності, використовуючи дані з фінансової звітності та бухгалтерського обліку, проводиться розрахунок та порівняння значної кількості показників і коефіцієнтів (див. додатки А-Е).

З метою аналізу динаміки та структури активів підприємства та джерел його фінансування, необхідно підготувати аналітичний баланс для ФОП Качковська «Smokers Street» шляхом групування відповідних даних.

За період з 2020 по 2022 роки, загальні активи ФОП Качковська «Smokers Street» зменшилися на 10,2 тис. грн, що становить приблизно 6,6% від загального обсягу.

Зменшення активів (з урахуванням індексу інфляції) свідчить про зниження економічного потенціалу підприємства та його долі на ринку. Зміна необоротних активів безпосередньо впливає на загальну вартість активів підприємства. У 2022 році, порівняно з 2020 роком, спостерігається зменшення необоротних активів ФОП Качковська на 5 тис. грн або 49,02%, а також оборотних активів на 5,2 тис. грн або 50,98%, табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури активів та пасивів на підприємстві «Smokers Street» упродовж 2020- 2022рр. (тис. грн.)

Показники	на 31.12. 2020 р.		на 31.12. 2021 р.		на 31.12. 2022 р.		Відхилення 2022/2020 рр.	
	тис.грн.	Структура,%	тис.грн.	Структура,%	тис.грн.	Структура,%	Абсолютне відх., тис. грн.	Темп приросту %
<b>Активи</b>								
Необоротні активи	58	37,71	53	36,96	53	36,9	-5	-49,02
Оборотні активи	95,8	62,29	90,4	63,04	90,6	63,1	-5,2	-50,98
- запаси	47,2	30,69	32,1	22,38	35,6	24,79	-11,6	-113,73
- дебіторська заборгованість	8	5,2	7	4,88	1,8	1,25	-6,2	-60,78
- грошові кошти	40,6	26,4	51,3	35,77	53,2	37,05	+12,6	123,5
- інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Загальні активи	153,8	100	143,4	100	143,6	100	-10,2	-6,6
<b>Пасиви</b>								
Власний капітал	43,3	79,9	31,9	60,19	33,7	63,23	-9,6	-1920
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	10,5	20,1	21,1	39,81	19,6	36,77	+26,27	5254
- кредиторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-	-
- інші поточні зобов'язання	10,5	20,1	21,1	39,81	19,6	36,77	+26,27	5254
Загальні пасиви	53,8	100	53	100	53,3	100	-0,5	-0,93

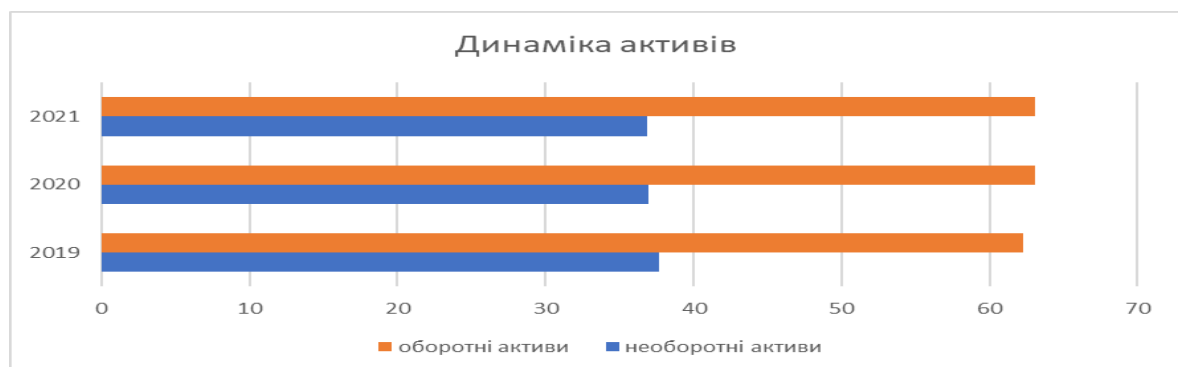


Рисунок 2.2 – Динаміка активів підприємства «Smokers Street»

Аналізуючи рисунок 2.2 можна зробити висновки що, показники оборотних активів підприємства вище, ніж показники необоротних активів, це ознака позитивного балансу. Загальні активи в порівнянні з 2020-2022рр. зменшились. Темп приросту загальних пасивів 6,6%. Загальні пасиви теж зменшились в порівнянні з 2020-2022рр. Темп приросту заганих пасивів 0,93 %.

Для оцінки особливостей формування прибутку доцільно провести аналіз Звіту про фінансові результати ФОП Качковська В.О. підприємство «Smokers Street» за 2020-2022 роки, табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз звіту про фінансові результати підприємства «Smokers Street»

Показники	роки			Відхилення 2020/2022	
	2020	2021	2022	Тис.грн	Темп приросту,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	869,6	781,3	672,7	-196,9	-22,64
Разом доходи	869,6	781,3	672,7	-196,9	-22,64
Собівартість реалізованої продукції	(858,9)	(769,4)	(661,3)	-197,6	-23,006
Разом витрати	(858,9)	(769,4)	(661,3)	-197,6	-23,006
Фінансовий результат до оподаткування	10,7	11,9	11,4	+0,7	+6,54
Податок на прибуток	(2,2)	(2,1)	(2)	-0,2	-9,09
Чистий прибуток (збиток)	8,5	9,8	9,4	+0,9	+10,59

Протягом періоду з 2020 по 2022 роки, помічається зростання чистого прибутку у ФОП Качковська В.О., а також зменшення собівартості реалізованої продукції на 197,6 тис. грн або 23,006%. Завдяки зниженню собівартості продукції протягом періоду з 2020 по 2022 роки, чистий прибуток збільшився, хоча всі інші показники за ці роки зменшились, окрім оподаткування, цей показник виріс на 6,54%. Собівартість реалізованої продукції знизилась, при цьому ціна на ці продукти, овочі фрукти зросла. Чистий прибуток збільшився на 10,59% , але чистий дохід від реалізації товарів зменшився на 22,64%.

## 2.2 Аналіз впливу основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом підприємством

«У сучасній економіці, ефективне використання персоналу на підприємствах, установах та організаціях має вирішальне значення для їх успішного функціонування в умовах ринкової нестабільності та впливу глобальних економічних чинників. Результати економічної діяльності не тільки окремих підприємств, але й цілих галузей в цілому залежать від



ефективного управління персоналом. Це особливо актуально в харчовій галузі, яка є пріоритетною сферою розвитку науково-технічного прогресу і вимагає впровадження заходів для підвищення ефективності використання персоналу» [33].

В сучасних умовах економічного середовища більшість підприємств стикаються зі зниженням ефективності використання персоналу. Врахування вивчених факторів та орієнтація на критерії ефективності допоможуть раціонально та продуктивно використовувати персонал у процесі управління підприємством. Тому дослідження у цьому напрямку мають важливість у вдосконаленні управлінських інструментів для забезпечення більш ефективного використання персоналу підприємства.

Персонал підприємства складається з різних професійних рівнів працівників, які працюють на підприємстві і є його обліковим складом. У загальну чисельність штатних працівників включаються всі наймані працівники, які уклали письмовий трудовий договір або контракт.

Основні проблеми, які пов'язані з досягненням ефективного використання персоналу:

- Неправомірна зайнятість персоналу та незаконна виплата заробітної плати;
- Виплата заробітної плати в межах мінімально встановлених окладів і тарифів;
- Відсутність активної підтримки профспілок у захисті прав працівників;
- Недостатня забезпеченість роботодавцем відповідних умов праці для персоналу та недостаток засобів захисту;
- Труднощі, пов'язані з працевлаштуванням молоді, яка не має досвіду роботи;
- Виявлення ситуацій, коли гендерна рівність не забезпечується на робочому місці;
- Випадки порушення роботодавцем графіків робочого часу та відмови у виплаті компенсації за понаднормову працю.

«Суть ефективного використання персоналу полягає в раціональному використанні інтелектуальних, організаторських та творчих здібностей працівників шляхом поліпшення змісту праці, гуманізації робочих умов та уникнення монотонності і беззмістовності праці. Для досягнення цих цілей працівники повинні мати безпекові та надійні умови праці, а також раціонально організований режим праці та відпочинку. Потенціал працівників повинен бути визначений чіткими характеристиками, що безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці. Ефективне використання персоналу також повинно відповідати цілям підприємства, враховувати інтереси працівників і дотримуватись працевлаштування законів» [33].

«Забезпечення ефективного використання персоналу передбачає:

- Оптимальну зайнятість працівників і стабільне розподілення їх навантаження протягом робочого періоду, забезпечуючи рівномірне завантаження протягом тижня або місяця.
- Відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця та посади.
- Періодичну зміну робочого місця з метою різноманітності виконуваних робіт та гнучкого маневрування виробничим процесом.
- Максимальне використання робочого місця для виконання різних операцій, зміна навантаження на різні групи м'язів людини» [33].

Акцент на дослідженні чинників, що впливають на ефективне використання персоналу, стає особливо актуальним у даному контексті. Ці дослідження можуть сприяти виявленню резервів для підвищення ефективності праці, що допоможе підприємствам впоратися з економічними викликами та обмеженостями ресурсів.

Виконавши SWOT-аналіз підприємства «Smokers Street», ми можемо сказати що цей заклад знаходиться у стані розвитку. Завдяки своїм сильним сторонам та можливостям це підприємство буде тільки покращуватись та удосконалюватися. Треба підвищити якість праці, щоб уникнути відтік кадрів до конкурентів, треба проаналізувати всі загрози та зробити висновки на користь закладу. Використовувати всі новітні техніки приготування різних страв та напоїв. Розвивати соціальні мережі та працювати над усіма можливими рекламними подіями (Додаток Ж).

Вік працівників має велике значення. Молодший персонал зазвичай виявляється більш піддатливим до керівництва, має більшу працездатність і стійкість. Молоді люди легше спілкуються між собою, оскільки вони ознайомлені з багатьма технологіями та відстежують останні тенденції. Але це не означає, що більш досвідчені працівники працюють погано, адже досвідчені працівники мають більше досвіду в цій сфері.

Чисельність працівників за штатним розкладом складає – 14 осіб станом на 2022рік.

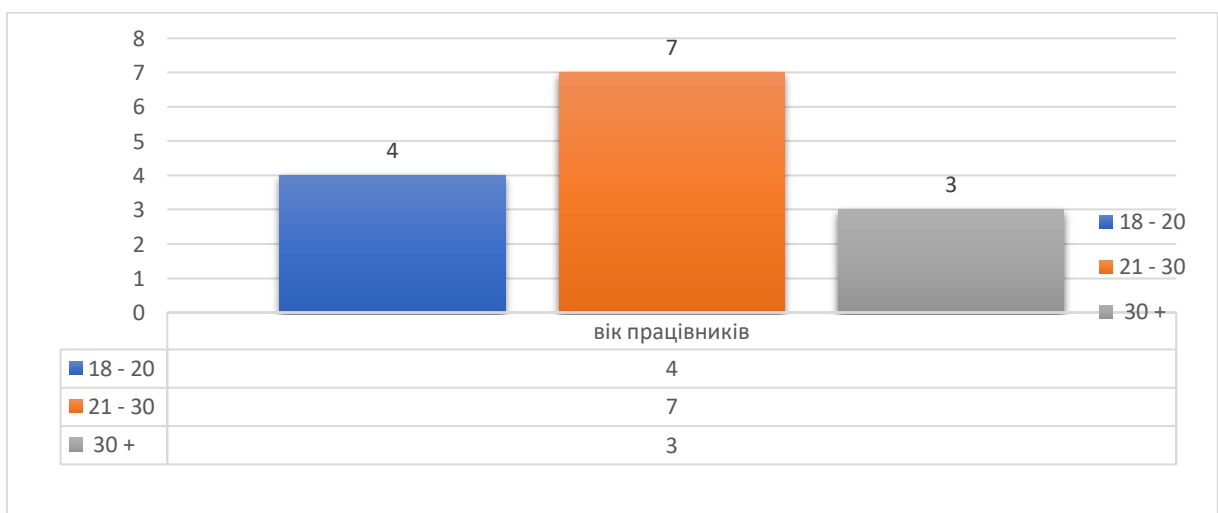


Рисунок 2.3 – Вік працівників ФОП Качковська В.О.

Молодим працівникам дається робота краще, завдяки тому що їм легше вивчати щось нове, в них свіжий погляд на роботу. На графіку представлений розподіл віку працівників компанії «Smokers Street».

Аналізуючи графік, ми можемо спостерігати, що середня вікова категорія працівників становить 21-30 років, що свідчить про молодий персонал.

Крім того, важливим фактором є стаж працівників на підприємстві, оскільки він також впливає на ефективність управління персоналом. Чим більше змін в складі робочого колективу, тим складніше побудувати ефективне управління.

Аналізуючи графік, ми розуміємо, що більшість працівників працює на даному підприємстві протягом 1 року і більше, це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про стабільність підприємства та сприятливу фінансову ситуацію в галузі та у кафе «Smokers Street».

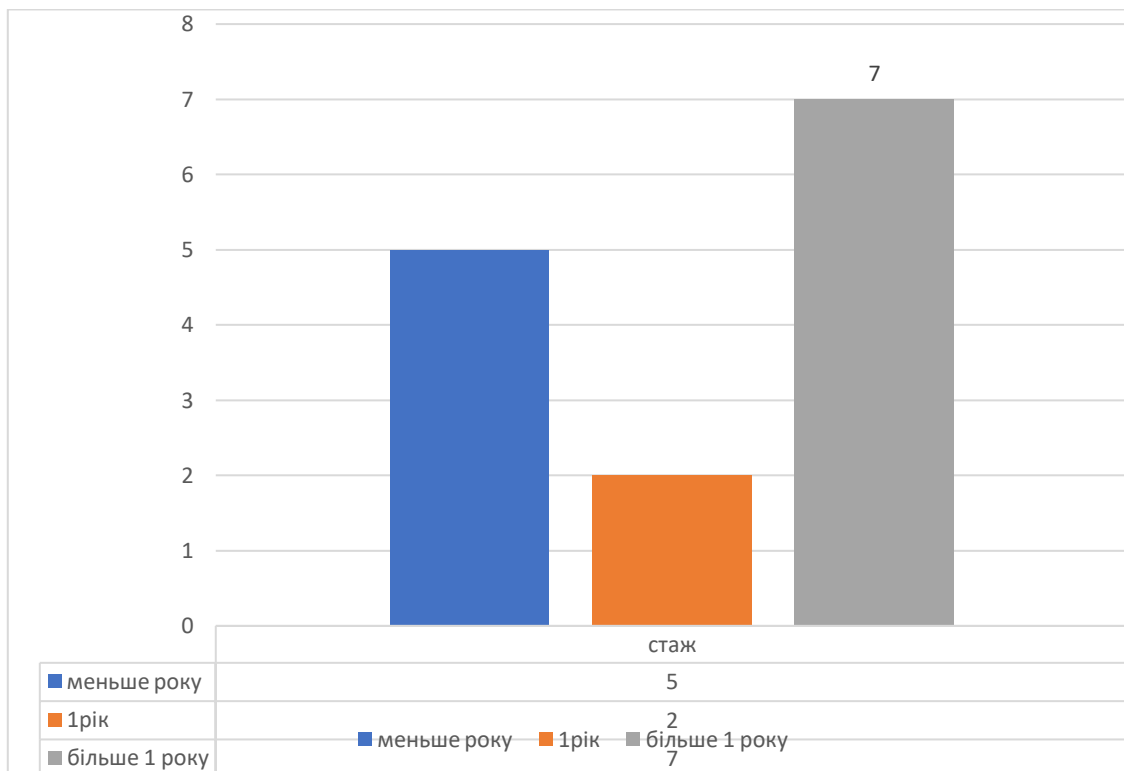


Рисунок 2.4 – Тривалість роботи працівників у ФОП Качковській «Smokers Street» 2022 рік.

Загалом протягом періоду, що розглядається із 2020-2022рр.чисельність персоналу зросла на 15% тобто додатково прийнято 2 спеціаліста на роботу, що є позитивним фактором для роботи кафе.

Це пов'язано з прибутковою діяльністю кафе, збільшення кількості клієнтів та замовлень, що сприяє зростанню заробітної плати та зниженню плинності персоналу.

Таблиця 2.5 – Характеристики, що відображають структуру персоналу підприємства «Smokers Street»

Показники	Величина показника						Відхилення,%
	2020р		2021р		2022р		
	Кіл-сть осіб	%	Кіл-сть осіб	%	Кіл-сть осіб	%	
Чисельність працівників	12	100	13	100	14	100	+15
Стать:							
Жіноча	5	41,67	7	53,85	7	50	+8,33
Чоловіча	7	58,33	6	46,15	7	50	-8,33
Вік:							
18-20	3	25	3	23,08	4	28,57	+3,57
21-30	7	58,33	7	53,84	7	50	-8,33
30 +	2	16,67	3	23,08	3	21,43	+4,76
Стаж працівника на підприємстві :							
Менше 1 року	6	50	4	30,77	5	35,71	-14,29
1 рік	2	16,67	2	15,38	2	14,29	-2,38
Більше 1 року	4	33,33	7	53,85	7	50	+16,67
Стаж працівника загалом:							
Менше 1 року	1	8,33	1	7,7	2	14,29	+5,69
Більше 1 року	1	8,33	2	15,38	1	7,14	-1,19
До 5 років	5	41,67	4	30,77	5	35,71	-5,69
До 10 років	3	25	4	30,77	4	28,57	+3,57
Більше 10 років	2	16,67	2	15,38	2	14,29	-2,38

Аналізуючи дані таблиці 2.5 визначено, що за період 2020/2022рр. чисельність працівників була майже однакова, з кожним роком кількість працівників збільшується на одного спеціаліста (7%).

Середня вікова категорія працівників від 21 до 30 років.

Більшість працівників мають стаж більше одного року на даному підприємстві. А в загалом стаж працівників, які працюють на підприємстві ФОП Качковська В.О. від 5 до 10 років. Кількість жінок і чоловіків на підприємстві приблизно однакова. Тож, на цьому підприємстві рівноправність статей.

Всі працівники цього підприємства працюють за фіксованою ставкою, окрім кальянщиків. Вони отримують ставку та за кожен приготовлений кальян + 35 грн

Таблиця 2.6 – Заробітна плата підприємства ФОП Качковська В.О. протягом 2020-2022рр.

Посада	Денна заробітна плата в 2020р. (грн)	Денна заробітна плата в 2021р. (грн)	Денна заробітна плата в 2022р. (грн)	Відхилення 2020-2022рр.(грн)	Відхилення у відсотках(%) 2020/22рр.
Шеф-кухар	500	600	700	+200	14%
Кухар	400	450	500	+100	12,5%
Адміністратор	500	600	700	+200	14%
Бухгалтер	400	450	500	+100	12.5%
Бармен-менеджер	400	500	600	+200	15%
Бармен	350	400	500	+150	14,2%
Старший офіціант	300	350	400	+100	13,3%
Офіціант	250	300	350	+100	14%
Прибиральниця	250	300	350	+100	14%
Кальянщик	375	450	600	+225	16%

Таблиця розрахована без премій та оплат понаднормових.

Кожен працівник отримує в честь свого дня народження 1000грн. Також, коли проводяться великі банкети, персонал отримує подвійну денну ставку. Денна ставка зросла, але не суттєво.

Дивлячись на відхилення у відсотках, можна зробити висновок ,що більш за всіх зросла денна заробітна плата у кальянщиків, а менше за всіх у кухарів та бухгалтера. Збільшення заробітної плати проводиться на розсуд директора підприємства.

2020 рік: прожитковий мінімум на працездатних осіб: з 1 січня – 2102,00 грн; з 1 липня – 2197,00 грн.; з 1 грудня – 2270,00 грн.

2021 рік: для працездатних осіб становив 2270 грн., з 1 липня – 2379 грн. 2022 рік: для працездатних осіб – 2 684 грн.

В середньому кожен працівник в місяць працює 15-17 днів при графіку 2/2, в таблиці розрахована заробітна плата за місяць з кількістю місяців 30/31 день та без урахувань премій та понаднормових

Таблиця 2.7 – Заробітна плата працівників «Smokers Street» за місяць 2020-2022 роки

Посада	Місячна заробітна плата в 2020 р. (грн)	Місячна заробітна плата в 2021 р. (грн)	Місячна заробітна плата в 2022 р. (грн)	Відхилення з/п за 2020-2022рр. (грн)	Відхилення у відсотках(%) 2020/22рр.
Шеф-кухар	8000	9600	11200	3200	14%
Кухар	6400	7200	8000	1600	12,5%
Адміністратор	8000	9600	11200	3200	14%
Бухгалтер	6400	7200	8000	1600	12,5%

Продовження таблиці 2.7

Бар- менеджер	6400	8000	9600	3200	15%
Бармен	5600	6400	8000	2400	14,2%
Старший офіціант	4800	5600	6400	1600	13,3%
Офіціант	4000	4800	5600	1600	14%
Прибиральниця	4000	4800	5600	1600	14%
Кальянщик	6000	7200	9600	3600	16%

Найбільша місячна заробітна плата у Шеф-кухаря та адміністратора. Можна сказати, що у кальянщиків більша заробітна плата чим у кухаря, через шкідливий стаж. На зміну оплати праці впливає заробітна плата на відповідні посади конкурентів.

Підприємство тримає приблизно однакові умови оплати за працю , в порівнянні з конкурентами такого ж рівня. Наприклад, такі заклади як: «Lamaroom» та «Room», вони являються конкурентами підприємства «Smokers Street». В цих закладах приблизно такі ж заробітні плати, трохи різняться умови праці. Наприклад в закладі Room немає безкоштовного харчування для персоналу та розвезення додому. Також на зміну оплати праці впливають професійні навички працівників.

На підприємстві працює 14 працівників ( шеф-кухар, 2 кухаря, бухгалтер, адміністратор, бар-менеджер, бармен, старший офіціант, 2 офіціанта, 2 прибиральниці та 2 кальянщика), тож їх середня місячна заробітна плата за 2020 рік складає 5714,29грн . Середня місячна заробітна плата за 2021рік складає 6742,86грн. Середня місячна заробітна плата за 2022рік складає 8000грн.

Тож, побачивши місячну заробітну плату, можна зробити висновки, що на цьому підприємстві отримують середню заробітну плату. Офіціант та прибиральниця отримують найменшу заробітну плату. Але треба враховувати, що офіціант ще отримує додатковий заробіток у вигляді чайових. Підприємство не має можливості піднімати заробітну плату в більшому розміру, тому що в часи Covid-19, підприємство понесло свої втрати через не можливість працювати, потім був скорочений робочий день. А зараз в часи військового стану теж є свої труднощі, спочатку війни підприємство не працювало місяць, потім відновивши роботу, продукти харчування дуже зросли у ціні, керівництво намагалось тримати старі ціни в меню , щоб не втратити постійних клієнтів та залучити нових.

### 2.3 Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

«Оцінка персоналу є системою критеріїв, які дозволяють точно визначити якість та результативність роботи, рівень професіоналізму, компетентності та знань співробітників. Шляхом оцінки навичок, функцій та ділових якостей працівників за допомогою комплексу показників,

можна об'єктивно оцінити ефективність кожного співробітника та його виконання робочих обов'язків. Це дає можливість зрозуміти, наскільки успішно кожен працівник справляється зі своєю роботою. В результаті отримується оцінка стану кожного члена команди, визначається його здатність впоратися з завданнями, необхідність додаткового навчання або, можливо, його можливості перебути на вищому посадовому рівні. Сучасні методи оцінювання дозволяють розрахувати загальну ефективність всього колективу» [33].

«Вплив оцінки персоналу на бізнес визначається корисними результатами, які вона приносить. Серед головних переваг проведення оцінки можна виділити наступні позитивні аспекти:

1. Об'єктивне визначення рівня працівників компанії, оцінка їх знань, навичок, ефективності, досвіду та внеску.
2. Отримання необхідних даних для планування кадрових переміщень.
3. Продвиження перспективних співробітників та відсторонення тих, хто заважає розвитку бізнесу.
4. Вдосконалення системи мотивації працівників.
5. Підвищення організаційного рівня, усунення бюрократичних перешкод.
6. Встановлення об'єктивних, зрозумілих та досяжних критеріїв ефективності для співробітників»[33].

Комплексний ефект від цих переваг полягає у збільшенні продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів, підвищенні керованості та стабільності. В результаті знижуються витрати, а прибуток компанії зростає.

Таблиця 2.8 – Показники середніх чеків за 2020-2022рр.

Офіціант №	2020рік		2021рік		2022рік		Відхилення у відсотках 2020/22рр.
	Середній чек за місяць	Середня кількість чеків за день	Середній чек за місяць	Середня кількість чеків за день	Середній чек за місяць	Середня кількість чеків за день	
1	525	36	605	44	335	25	63,8%
2	682	42	764	52	427	38	62,6%
3	390	29	480	38	292	22	74,87%

Дивлячись на дані з таблиці 2.8 , ми можемо зрозуміти, що середній чек та середня кількість чеків в день за 2022рік була менше, ніж в 2020 та 2021 роках. На це вплинув початок військових дій. Також треба взяти до уваги, що персонал недосконало володіє навичками обслуговування клієнтів. Через плінність кадрів іноді споживачі залишаються не задоволені проведеним часом, тому що недостатньо добре підготовляють

нових працівників. На цьому підприємстві немає СММ- менеджера. Тож, рекламні заходи виконуються на низькому рівні.

Для визначення середньооблікової кількості штатних працівників за квартал спочатку треба визначити її для кожного року окремо. Ми розглянемо 2020-2022рік. За формулою (1.1), табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Середньооблікова кількість штатних працівників 2020рік

Період	Кількість днів	Кількість працівників за належними днями	Кількість працівників для розрахунку середньої	Роз'яснення
01.01.2020-12.02.2020	43	12	12	Кількість не змінювалась
13.02.2020-15.04.2020	63	13	13	Найняли нового працівника
16.04.2020-28.06.2020	74	11	11	Звільнили двох працівників
29.06.2020-08.08.2020	41	13	13	Найняли двох нових працівників
09.08.2020-31.12.2020	145	12	12	Звільнили одного працівника

$$СКШП(2020)=((43*12)+(63*13)+(74*11)+(41*13)+(145*12))=4422/366=12$$

працівників. На початку 2020 року було 12 працівників. Впродовж року найняли трьох нових працівників, таку ж кількість працівників звільнили, тож СКШП(2020) буде дорівнюватись 12 працівників, табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Середньооблікова кількість штатних працівників 2021рік

Період	Кількість днів	Кількість працівників за належними днями	Кількість працівників для розрахунку середньої	Роз'яснення
01.01.2021-07.03.2021	66	11	11	Кількість не змінювалась
08.03.2021-15.04.2021	39	12	12	Найняли нового працівника
16.04.2021-25.06.2021	71	12	11	1 працівниця пішла в декретну відпустку
26.06.2021-30.09.2021	97	13	13	Найняли нового працівника



## Продовження таблиці 2.10

01.10.2021- 31.12.2021	92	12	12	Звільнили одного працівника
---------------------------	----	----	----	-----------------------------

$СКШП(2021)=((11*66)+(12*39)+(11*71)+(13*97)+(12*92))/365=4340/365=11$  працівників

На початку 2021 року було 11 працівників. Впродовж року найняли двох нових працівників, одна працівниця пішла в декретну відпустку, а одного працівника звільнили. На кінець року на підприємстві було 12 працівників. Тож СКШП (2021) дорівнює 11 працівників, табл.2.11.

Таблиця 2.11 – Середньооблікова кількість штатних працівників 2022 рік

Період	Кількість днів	Кількість працівників за належними днями	Кількість працівників для розрахунку середньої	Роз'яснення
01.01.2022- 05.04.2022	95	12	12	Звільнили одного працівника
06.04.2022- 20.05.2022	45	14	14	Найняли двох нових працівників
21.05.2022- 30.08.2022	102	13	13	Звільнили одного працівника
31.08.2022- 07.11.2022	69	12	12	Звільнили одного працівника
08.11.2022- 31.12.2022	54	13	13	Найняли нового працівника

$СКШП(2022)=((12*95)+(14*45)+(13*102)+(12*69)+(13*54))/365=4626/365=12$  працівників

На початку 2022 року було 12 працівників, потім найняли трьох працівників, також трьох працівників звільнили. Тож, СКШП(2022) дорівнює 12 працівників. Використовуючи розрахунки СКШП за 2020-2022 роки ми розрахуємо середньооблікову кількість штатних працівників за три роки.

$$СКШП = (12+11+12)/3 = 11,66 = 11 \text{ працівників}$$

З цього розрахунку ми бачимо, що середня кількість персоналу на підприємстві ФОП Качковська В.О. «Smokers Street» дорівнює 11 працівникам. Ми побачили кількість персоналу що звільнялись, або були найняті за три роки. В загалом за три роки найняли 8 працівників, а звільнили 7 працівників.

Знаючи яка кількість працівників звільнилась за відповідні 2020/22рр., ми можемо розрахувати коефіцієнт плинності кадрів. За формулою (1.3)

$$К п.к.(2020)= 3/12=0,25$$

$$К п.к.(2021)= 1/11=0,09$$

$$К п.к.(2022)= 3/12=0,25$$

Отже, дивлячись на коефіцієнти плинності кадрів за 2020-2022роки, можна зробити висновки, що в 2021 році була найменша плинність кадрів, тому що звільнився лише один працівник. В загалом, усі три показника позитивні та свідчать про незначну плинність кадрів. Опираючись на дані з таблиці 2.12, можна розрахувати КПЧ за три роки. За формулою (1.4)

$$КПЧ(2020)=\frac{14733}{2258}=6,52 \text{ (шт) – товару в чеку}$$

$$КПЧ(2021)=\frac{15928}{2446}=6,51 \text{ (шт) – товару в чеку}$$

$$КПЧ(2022)=\frac{13292}{2159}=6,16 \text{ (шт) – товару в чеку}$$

Причинами падіння середнього чека на підприємстві ФОП Качковська В.О. «Smokers Street» є, погіршення ефективності використання персоналу, недолік професіоналізму персоналу, недостатньо реклами та відсутність програми лояльності(знижки, акції, щасливі години). Через це чистий прибуток зменшився.

Таблиця 2.12 – Аналіз товарообігу за 2020-2022рр. на підприємстві «Smokers Street»

Товар	Кількість замовлення товару(шт)			Кількість клієнтів(чеків)			Виторг(тис.грн)			Відхилення у відсотках 2020/2022рр. %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Виторг	Кіл-сть замовлень
Напої	1547	1432	1245	548	497	411	237,1	196,4	177,3	74,78	80,48
Десерти	1478	1567	1242	629	676	584	214,4	227,1	198,5	92,58	84,03
Основні страви	1946	1754	1423	724	622	498	273,2	244,9	211,1	77,27	73,12
Закуски	1238	1056	902	436	370	314	144,9	112,9	85,8	59,21	72,86
Всього	6209	5809	4812	2337	2165	1807	869,6	781,3	672,7	77,36	77,5

Дивлячись на кількість виторгу, можна зробити висновок, що підприємство в 2020 році набирало популярності, кількість виторгу за цей рік була найбільшою. Кількість клієнтів та кількість замовлень з кожним роком зменшувалась. Відхилення виторгу у відсотках 2020-2022рр. 77,36% , а відхилення кількості замовлень у відсотках за 2020-2022рр. 77,5%. КПЧ за 2022 рік найменший, а КПЧ за 2020 та 2021рр. майже однакові. Зниження КПЧ в 2022 році означає, що підприємство стало гірше працювати. Потрібно попрацювати над рекламою, вдосконалити обслуговування та пропонувану продукцію, табл.2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз продуктивності праці підприємства «Smokers Street»

Показники	2020рік	2021рік	2022рік	Відхилення,% 2020/22рр.
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	869,6	781,3	672,7	-77,36
Середньооблікова кількість працівників	12	11	12	100

За даними таблиці 2.13, видно що ріст виробництва продукції зменшився на 22,64% , хоча кількість працівників в порівнянні з 2020 роком не змінилась. Це негативно характеризує ефективність використання персоналу. Визначимо продуктивність праці за даними з цієї таблиці. За формулою (1.2)

$$П(2020)=\frac{869,6}{12}=72,47$$

$$П(2021)=\frac{781,3}{11}=71,03$$

$$П(2022)=\frac{672,7}{12}=56,06$$

Продуктивність праці зменшувалась кожний рік, в 2021 році вона зменшилась на 1,99% , а в 2022 році на 21,07%. Це негативно відображається на функціонуванні підприємства. Зменшується дохід підприємства. Один з факторів, що впливає на це , недостатньо кваліфікований персонал та не ефективне управління персоналом.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Персонал є важливим ресурсом для розвитку підприємства і впливає на його прибутковість, зокрема на його інтелектуальний капітал. У зв'язку з цим управління персоналом визнається однією з ключових областей діяльності, здатною значно підвищити ефективність функціонування підприємства або, навпаки, призвести його до втрат. Для запобігання такої ситуації система управління персоналом повинна відповідати сучасним вимогам, впроваджувати інновації, зокрема інноваційні методи мотивації працівників, передбачати розвиток інтелектуального капіталу і підвищення ефективного використання його потенціалу, а також сприяти розвитку всіх компонентів організації, зокрема персоналу.

Система управління персоналом є найпотужнішим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності й розвитку сучасного підприємства, незалежно від його форми власності. У зв'язку з цим виникає потреба у підвищенні ефективності системи управління персоналом, з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління підприємством, що діє в умовах ринку, ставить високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим аспектом перетворення всієї системи управління.

Система управління персоналом забезпечує постійне вдосконалення методів роботи з кадрами, використання досягнень наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, а також передового виробничого досвіду.

Під час управління персоналом найчастіше зустрічаються такі проблеми: підбір та формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, оцінювання ефективності системи управління персоналом, підтримка сприятливого робочого середовища тощо.

В цій роботі розглядалось підприємство ФОП Качковська В.О. «Smokers Street». Основним видом діяльності є 56.10 – надання послуг ресторанів та мобільного харчування. Крім того, підприємство пропонує послуги з приготування та обслуговування напоїв для негайного споживання на місці (56.30), продаж готової їжі та напоїв, переважно для споживання на місці, іноді з показом розважальних програм в закладах ресторанного господарства, таких як ресторани, ресторани та кафе самообслуговування, заклади швидкого обслуговування (55.30), а також продаж напоїв, переважно призначених для споживання на місці, іноді з показом розважальних програм, у тавернах, барах, нічних клубах, пивних барах та інших подібних закладах (55.40).

В результаті проведеного дослідження в кваліфікаційній роботі визначено:

1. Сутність, поняття основ управління персоналом підприємства ФОП Качковська В.О. «Smokers Street»

2. Досліджено методи та оцінка управління персоналом підприємства, а саме якісні, кількісні та комбіновані методи.

3. Проаналізовано організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП Качковська «Smokers Street» та результатів його діяльності за три роки діяльності. Визначено, що основним видом діяльності є – надання послуг ресторанів та мобільного харчування. Також, в компанії ФОП Качковська В.О. «Smokers Street» застосовується лінійна структура управління, що є основою ефективної системи управління персоналом підприємства.

4. Було визначено вплив основних факторів на ефективність функціонування системи управління персоналом підприємством за період 2020-2022рр . Визначено, продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, середньооблікова кількість штатних працівників та середня кількість одиниць товару, що купувалися одним покупцем.

5. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства.

Наслідуючи проведений аналіз, можна зробити такі висновки: загальна кількість працівників у компанії складає 14 осіб станом на 2022рік. Середній вік персоналу становить 21-30 років. Крім того, важливим фактором є стаж працівників на підприємстві, оскільки він також впливає на ефективність управління персоналом. Чим більше змін в складі робочого колективу, тим складніше побудувати ефективне управління. Можна порекомендувати більше часу приділяти навчанню персоналу.

Під час виконання роботи встановлено, що ефективність навчання залежить від дотримання певних принципів, таких як гнучкість у формах і методах навчання, що сприяють цілісності та безперервності навчальної системи, відповідність навчання поточній стратегії організації, а також поєднання стимулювання, підвищення рівня мотивації та залучення персоналу, що сприяє збереженню співробітника після проходження навчання. Необхідно особливу увагу приділити вибору методів навчання персоналу, враховуючи поточні цілі та можливості підприємства «Smokers Street».

Важливо знову звернути увагу на необхідність інвестування в актив, яким є персонал організації, та створення умов для його професійного розвитку, що досягається через впровадження системи навчання. Навчання співробітників є найважливішим інструментом, який допомагає керівництву підвищувати потенціал людських ресурсів, впливати на формування організаційної культури і сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

В умовах постійного навчання процес організаційних змін прискорюється і спрощується, рівень опору з боку персоналу зменшується, але для досягнення максимального результату від навчання необхідно правильно структурувати саму систему навчання.

Провівши розрахунок СКШП було виявлено що, середня кількість персоналу на підприємстві ФОП Качковська В.О. «Smokers Street» дорівнює 11 працівникам. Взагалом за три роки найняли 8 працівників, а звільнили 7 працівників. Виходячи з цих даних ми розрахували коефіцієнт плинності кадрів.

Дуже важливий показник роботи з персоналом є коефіцієнт плинності кадрів. Тож, коефіцієнт плинності кадрів в 2020 році та в 2022 році дорівнює 0,25, а в 2021 року 0,09 . Отже, дивлячись на коефіцієнти плинності кадрів за 2020-2022 роки, можна зробити висновки, що в 2021 році була найменша плинність кадрів, тому що звільнився лише один працівник. Взагалом, Всі три показники позитивні та свідчать про незначну плинність кадрів. Потрібно мотивувати людей матеріально та нематеріально. На підприємстві «Smokers Street» є знижка для персоналу 30%. Також безкоштовне харчування та розвезення додому. В день народження працівники отримують від керівництва подарунок в розмірі 1000грн. Можна додати бонуси за гарну роботу, розробку нової продукції або найбільшу касу за місяць. Нагорода за це не обов'язково повинна бути в грошовому розмірі. Це може бути можливість додаткового заробітку, надання можливості підвищення кваліфікації та публічна похвала.

Основні рекомендації для зменшення плинності персоналу в організації:

1. Важливо залучати відповідних працівників. В процесі утримання персоналу першочерговою задачею є залучення відповідних працівників. Потрібно звертати увагу, наскільки добре кандидат впишеться в корпоративну культуру. Надзвичайно важливо пропонувати роботу тим кандидатам, чий стиль поведінки та цінності відповідають нашому підприємству. Адже співробітник, чий цілі та корпоративна культура не узгоджуються з нашими, не буде з нами тривалий час.

2. Ефективне звільнення непридатних працівників. Вкрай важливо вміти приймати рішення про звільнення непридатних працівників у випадках, коли це необхідно. Існує велика ймовірність, що такі працівники можуть негативно вплинути на корпоративну культуру, що у свою чергу може призвести до серйозних проблем. Таким чином, їх присутність може завдати більше шкоди, ніж користі.

3. Стимулювання співробітників. Коли співробітники виконують свою роботу на високому рівні, треба висловлювати їм вдячність за це. Необхідно проявляти, що ви цінуєте їх наполегливу працю. Основна мета полягає в створенні надихаючого і позитивного робочого середовища. Коли співробітники відчують себе поважними, визнаними, цінними і мотивованими, вони з більшою ймовірністю залишатимуться з вами.

4. Збільшення самостійності працівника під час виконання його обов'язків. Дослідження підтверджують, що працівники, які мають більшу свободу дій, виражають більшу задоволеність своєю роботою. Люди цінують можливість приймати самостійні рішення та впливати на

організацію своєї роботи. Також, можливість вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції перед керівництвом сприяє підвищенню рівня задоволеності від роботи.

5. Кожен повинен виконувати свої обов'язки. Якщо працівники розділяють між собою чужі обов'язки, це рано чи пізно призведе до того що хороший працівник звільниться, через несправедливість.

6. Недолік мотивації командної роботи. На підприємстві харчової діяльності працює команда людей. Коли кожен за себе, це не призведе до позитивного результату роботи. Потрібно проводити різні тимблдинги для згуртованості команди.

Як нематеріальну мотивацію працівників можна порекомендувати:

1. Формування сприятливого для спілкування в колективі. Корпоративна культура, заходи та події сприяють почуттю належності до команди і поліпшують умови міжособистого спілкування.

2. Забезпечення комфортних робочих умов. Це включає створення зручного індивідуального робочого місця, гнучкий графік роботи і можливість вільного режиму роботи там, де це обгрунтовано.

3. Моральна мотивація. Виявлення визнання за особисті досягнення, висловлення вдячності за досягнення цілей та відзначення особливих успіхів може мати значну цінність, навіть без фінансового стимулю.

4. Програми навчання для співробітників.

5. Система стимулювання на основі досягнення цілей та показників.

6. Колективна ідея. Без чіткої мети, місії та бачення, буде важко побудувати ефективну систему мотивації. Тому важливо сформулювати чітку концепцію.

Замість введення штрафів за провини можна придумати нематеріальні покарання. Наприклад, прибрати прилеглу зону до підприємства, самому винести сміття після робочого дня, провести бесіду з працівником та зробити йому попередження, вимагати письмове пояснення певної поведінки.

Рекомендації щодо збільшення середнього чеку:

1. Мотивація та навчання співробітників. Працівники повинні добре знати всі представлені в меню позиції, а також вміти та бажати їх пропонувати. Допоможуть тренінги, скрипти, правильна система мотивації (наприклад, з відсотком від продажу) та стандарти обслуговування.

2. Акції, знижки та щасливі години, допоможуть збільшити середній чек. Робити спеціальні пропозиції на не популярні позиції, для ознайомлення відвідувачів зі всім меню. Спробують щось новеньке, а потім будуть ще повертатись за цим, додатково ще заказуючи інші позиції з меню.

3. Інтер'єр та зовнішній вигляд працівників. Зовнішній вигляд працівників повинен бути охайним, доречно підібраний одяг та гарно пахнути. Приємний інтер'єр, також залишить приємне враження від проведеного часу.

4.Швидкість роботи. Офіціанти повинні зустрічати відвідувачів на вході та проводити до столика. Кухарі та бармени повинні завчасно віддавати страви або напої до залу. Відвідувач не повинен довго чекати офіціанта або своє замовлення.

Продуктивність праці зменшувалась кожний рік, в 2021 році вона зменшилась на 1,99%, а в 2022 році на 21,07%. Це негативно відображається на функціонуванні підприємства. Зменшується дохід підприємства. Один з факторів, що впливає на це, недостатньо кваліфікований персонал та не ефективне управління персоналом, що відповідно впливає на розмір заробітної плати.

Проаналізувавши виторг за 2020-2022рр. на підприємстві «Smokers Street», можна побачити, що він зменшивався. Кількість замовлень та клієнтів за період 2020-2022рр. з меншився. Відхилення виторга у відсотках 2020-2022рр. 77,36%, а відхилення кількості замовлень у відсотках за 2020-2022рр. 77,5%. КПЧ за 2020рік та 2021рік майже не змінився 6,52шт та 6,51шт, але в 2022році він зменшився до 6,16 шт. Аналіз дозволив зробити наступні висновки, що підприємство ФОП Качковська В.О. «Smokers Street» працює не ефективно, та потребує виконань рекомендацій для підвищення середнього чеку та мотивації працівників.

Аналіз даних про заробітну плату працівників підприємства ФОП Качковська В.О., дає можливості зробити такі висновки, що працівники отримують середню заробітну плату в порівнянні з конкурентами, такими як Lamagoom та ROOM. Також, працівники на підприємстві «Smokers Streer», мають такі переваги в умовах праці, як безкоштовне харчування та розвезення додому, на відмінну від умов праці конкурентів. Найбільшу місячну заробітну плату отримує шеф-кухар та адміністратор, яка складає в 2022році 11200грн. Кальянщик отримую більшу заробітну плату чим кухар за шкідливий стаж. Хоча кальяни набирають популярність серед людей, це є шкідливим для здоров'я. Зараз заборонено палити в закладах, які не пристосовані для цього. Обов'язково повинна бути вентиляційна система. На підприємстві ФОП Качковська В.О. «Smokers Street» всі вказівки для використання кальяну застосованні.

Для підвищення заробітної плати, потрібно збільшити чистий прибуток. Для цього потрібно залучити нових відвідувачів. А саме, потрібно налагодити маркетингову системи та покращити ефективність управління персоналом. Покращити якість їжи, напоїв та кальяну, зробити все на вищому рівні. Проводити різні акції, розіграші, щасливі години та знижки. Знайти кваліфікований персонал , або навчити тих працівників, що вже працюють на підприємстві «Smokers Street». Гроші відіграють велику роль в житті кожного із нас. Тож, якщо оплата праці буде гідною, то і статус підприємства ФОП Качковська В.О. значно буде краще.

Треба звернути увагу в якій ситуації зараз наша країна . З 2020 року почалась пандемія Covid-19, яка нанесла певні наслідки на підприємстві ФОП Качковська В.О. «Smokers Street». Потім, в 2022 році почався



військовий стан, із-за цього підприємство «Smokers Street» не мало змоги працювати місяць, що призвело до зменшення прибутку. Військовий стан вплинув на психологічний стан працівників. Вони знаходяться в стресовій обстановці, тому вони менше продуктивні, чим в попередні роки.

Підсумовуючи всі проведені аналізи, підприємство ФОП Качковська В.О. «Smokers Street» має прибуткову діяльність. Плинність кадрів не велика, продуктивність праці в останні роки зменшилась. Також середній чек за останні роки став меншим. Колектив в більшій мірі молодий та готовий до вивчення нового. Дотримуючись всіх рекомендацій, підприємство в більшості випадків отримає збільшення прибутку, покращення продуктивності праці. Працівники будуть вмотивованими та зацікавлені до своєї роботи зросте. Це все призведе до позитивних наслідків для підприємства ФОП Качковська В.О. «Smokers Street».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020 р. № 3 (114) Ч.1. С. 127–131.  
URL:[http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3\\_2020/3\\_1\\_2020/25.pd](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pd) (дата звернення 20.05.2023р.)
2. Збірник праць молодих учених Народної української академії / [редкол.: К. В. Астахова (голов. ред.) та ін.].– Харків : Вид-во НУА, 2020.126 с. URL:<http://212.111.199.131/jspui/bitstream.pdf> (дата звернення 27.05.2023р.)
3. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. / Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. : Агросвіт, 2019. № 6. С. 27–32. URL:[http://www.agrosvit.info/pdf/6\\_2019/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/6_2019/6.pdf) (дата звернення 26.05.2023р.)
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 551 с.
6. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.
7. Мартиненко Н.М. Основи менеджменту: підручник. Київ: Каравела, 2003. 496 с.
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Академвидав, 2006. 488 с
9. Білошапка В.А., Загорій Г.В. Стратегічне управління: Підручник. Київ: АбсолютВ, 1998. - 352 с.
10. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
11. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В., Семенченко Н.В. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL:[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia\\_personalom\\_KL.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf) (дата звернення 27.05.2023р.)
12. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С.. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. - Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream.pdf> (дата звернення 27.05.2023р.)

13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua> (дата звернення 22.05.2023р.)

14. Управління персоналом : підручник / Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В.; за заг. ред. Шубалого О. М.. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404с. URL:<https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/.pdf> (дата звернення 21.05.2023р.)

15. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03050801 „Фінанси і кредит”, 8.03050901 “Облік і аудит” денної та заочної форм навчання. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. 140с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/lecture.pdf> (дата звернення 21.05.2023р.)

16. Іванова Н.С.Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. Нац. Ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф.маркетингу та менеджменту Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua> (дата звернення 27.05.2023р.)

17. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В.. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271с. URL:[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E\\_2017.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf) (дата звернення 27.05.2023р.)

18. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 27 листопада 2020 року). Х.: ХНАДУ. 2020. 424 с URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/31661/> (дата звернення 22.05.2023р.)

19. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березяно Т.М., Гринюк Ю.М., Грищенко Д.Г., Драган О.І., Зеніна-Біліченко А.С., Мазник Л.М., Тертична Л.І., Соломка О.М., Чигринець О.А. [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/37650/1/Personnel%20Management.pdf> ( дата звернення 24.05.2023р.)

20. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / уклад. Пачева Н. О.. Умань: Візаві, 2018. 267с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream.pdf> (дата звернення 28.05.2023р.)

21. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: «Стильна типографія», 2018. 220 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4931/1/P\\_Personnel%20management\\_18.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4931/1/P_Personnel%20management_18.pdf) (дата звернення 22.05.2023р.)

22. Сидоренко А.О. , Чорній В.В. Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського . 2020р. Вип. 14. с.7

23. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства: Ефективна економіка 2014р. №4 с. 3
24. Лобза А. В., Гузь І. С. Молодий вчений. 2018. № 1(1) 510-513с. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/119.pdf> (дата звернення 29.05.2023р.)
25. Чавичалов І.І., аспірант, Український державний хіміко технологічний університет МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 2018р. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2018/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf) (дата звернення 30.05.2023р.)
26. В. В. Соколовська, О. І. Бабчинська, Г. В. Іванченко МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ: РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ 2019р. с. 93 – 98
27. Сіренко М. С. Економіка та управління. Київ: Науковий вісник умо. серія. 2019. Випуск 6 URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika) (дата звернення (25.05.2023р.)
28. Доценко Є.А. Поняття і сутність оцінки персоналу. Вісник НТУ:«ХП» № 20(1296) 2018р. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161789631.pdf> (26.05.2023р.)
29. Миронова Л.Г. (УДК 330.46:331.52) СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua> (дата звернення 24.05.2023р.)
30. Цимбалюк О.М., Білик К.А. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. : КНЕУ, 2021. 311с URL:<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35638/Tsymbaliuk%20Bilyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 25.05.2023р.)
31. Куліш Д. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. 2020р. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19206/1/657-659.pdf> (дата звернення 29.05.2023р.)
32. Менеджмент Максютенко І.Є. Характеристика типів організаційних структур підприємства. 2022р. URL: [https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/04/menedzhment\\_16\\_17\\_m1\\_0604.pdf](https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/04/menedzhment_16_17_m1_0604.pdf) (дата звернення 24.05.2023р.)
33. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 140 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova\\_Konspekt%20lektsiy\\_Upravlinnia\\_personalom.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf) (дата звернення 28.05.2023р.)

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Баланс на 31 грудня 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	58,0	58,0
первісна вартість	1011	60,0	60,0
Знос	1012	( 2,0 )	( 2,0 )
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	58,0	58,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	32,1	47,2
У тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1,6	8,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	51,3	40,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	85,0	95,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	143,0	153,8

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31,9	43,3
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	31,9	43,3
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Усього за розділом II		1595	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	-	-
за розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
за розрахунками зі страхування	1625	-	-
за розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	21,1	10,5
Усього за розділом III	1695	21,1	10,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	53,0	53,8

## ДОДАТОК Б

## Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	672,7	781,3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи ( 2000 + 2120 + 2240)	2280	672,7	781,3
Собівартість реалізованої продукції ( товарів, робіт, послуг)	2050	( 661,3 )	( 769,4 )
Інші операційні витрати	2180	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Разом витрати ( 2050 + 2180 + 2270)	2285	( 661,3 )	( 769,4 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11,4	11,9
Податок на прибуток	2300	( 2,0 )	( 2,1 )
Чистий прибуток ( збиток ) (2290 – 2300)	2350	9,4	9,8

## ДОДАТОК В

## Баланс на 31 грудня 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	53,0	53,0
первісна вартість	1011	55,0	55,0
знос	1012	( 2,0 )	( 2,0 )
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	53,0	53,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	29,3	32,1
У тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1,4	7,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	48,3	51,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	79	90,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	132,0	143,4



## Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29,7	31,9
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	29,7	31,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	-	-
за розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
за розрахунками зі страхування	1625	-	-
за розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	31,5	21,1
Усього за розділом III	1695	31,5	21,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	61,2	53

## ДОДАТОК Г

## Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	781,3	869,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи ( 2000 + 2120 + 2240)	2280	781,3	869,6
Собівартість реалізованої продукції ( товарів, робіт, послуг)	2050	( 769,4 )	( 858,9 )
Інші операційні витрати	2180	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Разом витрати ( 2050 + 2180 + 2270)	2285	( 769,4 )	( 858,9 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11,9	10,7
Податок на прибуток	2300	( 2,1 )	( 2,2 )
Чистий прибуток ( збиток ) (2290 – 2300)	2350	9,8	8,5

## ДОДАТОК Д

Баланс на 31 грудня 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	53,0	53,0
первісна вартість	1011	55,0	55,0
знос	1012	( 2,0 )	( 2,0 )
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	53,0	53,0
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	32,1	35,6
У тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7,0	1,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	51,3	53,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	90,4	90,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	143,4	143,6

## Продовження додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31,9	33,7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Усього за розділом I	1495	31,9	33,7
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Усього за розділом II		1595	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	-	-
за розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
за розрахунками зі страхування	1625	-	-
за розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	21,1	19,6
Усього за розділом III	1695	21,1	19,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	53	53,3

## ДОДАТОК Е

## Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	869,6	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи ( 2000 + 2120 + 2240)	2280	869,6	-
Собівартість реалізованої продукції ( товарів, робіт, послуг)	2050	( 858,9 )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Разом витрати ( 2050 + 2180 + 2270)	2285	( 858,9 )	( - )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	10,7	-
Податок на прибуток	2300	( 2,2 )	( - )
Чистий прибуток ( збиток ) (2290 – 2300)	2350	8,5	-

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз підприємства ФОП Качковська В.О.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. простора гостьова зала.</li> <li>2. наявність безкоштовного WI-FI.</li> <li>3. наявність безкоштовного паркування.</li> <li>4. надання детальної інформації про страву.</li> <li>5. сучасні технології та контроль якості.</li> <li>6. смачна кухня.</li> <li>7. якісні табаки для кальяну.</li> <li>8. доброзичливий персонал.</li> <li>9. наявність Instagram та веб-меню.</li> <li>10. можливість забронювати столик на певний час.</li> <li>11. наявність сніданків та бізнес-ланчів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. низький рівень зворотного зв'язку.</li> <li>2. шкідливість продукції для здоров'я (кальян).</li> <li>3. цінове змагання з конкурентами постійно загрожує прибутку закладу.</li> <li>4. тривалий час видачі замовлень.</li> <li>5. велике меню.</li> <li>6. немає роздрукованого примірника меню.</li> <li>7. залежність від постачальника.</li> <li>8. відтік персоналу до конкурентів.</li> <li>9. подовжений робочий день</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. поряд багато житлових будинків, тобто багато потенційних клієнтів.</li> <li>2. можливість появи постійних клієнтів.</li> <li>3. використання соц. мережі та сервісів геолокації.</li> <li>4. організація особливих подій (весілля, ювілеї, дні народження тощо).</li> <li>5. можливість створення особливих пропозицій та акцій.</li> <li>6. розвиток попиту на певний продукт.</li> <li>7. можливість виготовлення нових страв за інноваційною технікою.</li> <li>8. пошук нових постачальників.</li> <li>9. створення мережі закладів.</li> <li>10. різноманітні рекламні заходи.</li> <li>11. створення вегетаріанського меню, дитячого меню та традиційного меню.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. зростання темпу інфляції.</li> <li>2. збій у постачаннях продукції.</li> <li>3. поява нових конкурентів.</li> <li>4. наявність близького розміщення конкурентів.</li> <li>5. конкуренти пропонують безкоштовну доставку.</li> <li>6. конкуренти пропонують акції (щасливі години).</li> <li>7. нестабільність законодавства.</li> <li>8. політична та економічна нестабільність.</li> <li>9. цінова конкуренція.</li> <li>10. військові події</li> <li>11. ковід</li> </ol>

