

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему
" Розробка моделі ситуаційного аналізу та вибору КРІ персоналу
торговельного підприємства "

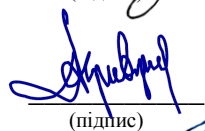
другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувачка групи ЕК-22дм


(підпис)

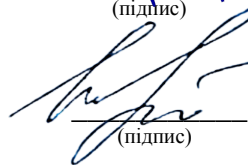
К. О. Невідома

Керівник


(підпис)

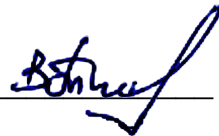
П. В. Кривуля

Завідувач кафедри


(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент



В. В. Тищенко

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ ” 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
вищої освіти другого (магістерського) рівня

Невідомій Катерині Олексіївні

1. Тема роботи "Розробка моделі ситуаційного аналізу та вибору КРІ персоналу торговельного підприємства"

Керівник роботи Кривуля Павло Вікторович, к.е.н., доцент,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства та його техніко-економічні показники за декілька років. 3.2. Відомості про обсяги виробництва продукції підприємства. 3.3. Відомості про склад, структуру нематеріальних фондів підприємства за декілька років та про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.4. Планові та фактичні питомі витрати на основні нематеріальні ресурси за різні періоди часу, відокремлені та спільні. 3.5. Інформація про організаційну структуру управління на підприємстві. 3.6. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної магістерської роботи. 3.7. Інформація про сучасні технології в сфері регулювання діяльності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика діяльності ПАТ «Сільпо» та аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз виробництва та виробничих ресурсів підприємства. 4.5. Обґрунтування шляхів розв'язання проблем з оцінювання та стимулювання праці робітників підприємства в складних зовнішніх умовах господарювання.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2023 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

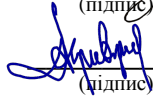
Здобувач



(підпис)

К. О. Невідома

Керівник роботи



(підпис)

П. В. Кривуля

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 63 с., 7 рис., 9 табл., 36 дж., 5 додатків

Об'єктом дослідження є діяльність торговельних підприємств.

Предметом дослідження є оцінка діяльності персоналу торговельного підприємства.

Метою дослідження є розробка системи показників ситуаційного оцінювання персоналу торговельного підприємства.

У роботі були проаналізовані статистичні дані щодо руху кадрів та зайнятого населення за видами економічної діяльності та оборот роздрібною торгівлі по регіонах. Графічно відображений розбір явища «ситуація», що дає змогу зрозуміти чому ситуація виникла, що впливає на неї та як вона прогресує. Також можна зрозуміти характер ситуації, вид та її охоплення. За допомогою методу дедукції явище «ситуація» розібрали на маленькі частини, що допоможе скоріш вирішити будь-яку ситуацію та у майбутньому нікнути її. Розглянуті та доповнені класифікації працівників торгового підприємства та видів КРІ. Практична значущість проведених досліджень полягає тому, що результати дослідження можуть бути використані в сфері управління персоналом торгового підприємства для визначення результативності та напрямків поліпшення праці торгових робітників

ЕФЕКТИВНІСТЬ, ТОРГІВЛЯ, ПРАЦІВНИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ,
ПІДПРИЄМСТВО

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. УМОВИ ПРАЦІ ТА ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ В ТОРГІВЛІ	8
1.1. Діяльність торговельних підприємств та проблема оцінки праці робітників.....	8
1.2. Оцінка діяльності персоналу торговельного підприємства як предмет ситуаційної діагностики	13
1.3. Сутність системи КРІ та класифікація видів КРІ.....	23
Висновок до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ПРО ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКУ, ЕКОНОМІЧНУ ТА ФІНАНСОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ.....	29
2.1. Загальна характеристика технологічного процесу і застосованого встаткування у ПАТ «Сільпо»	29
2.2. Основні економічні показники діяльності ПАТ «Сільпо»	36
2.3. Характеристика трудових ресурсів підприємства.....	43
Висновок до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ТА ВИБОРУ КРІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Значимість ситуаційної системи КРІ та пропозиція концептуальної її моделі для оцінювання персоналу торговельного підприємства.....	48
3.2. Показники, що використовують у вимірюванні результативності праці персоналу торгового підприємства та загальна пропозиція складання ситуаційної моделі застосування КРІ	52
Висновок до розділу 3	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТОК А.....	72
ДОДАТОК Б	73
ДОДАТОК В.....	74
ДОДАТОК Г	76
ДОДАТОК Д.....	78

ВСТУП

Досить часто працю у торговому підприємстві асоціюють з легкістю виконуваних функцій, високою плинністю кадрів та відсутністю високих вимог щодо працівників. Часто так і є. Велика частина роботодавців не надає значення до таких факторів як, задоволеність працею, замученість та лояльність до праці. Але це має великий вплив на діяльність працівника та на його результат.

Для підвищення результатів діяльності торговельного підприємства використовують маркетингові стратегії, які включають у себе рекламу, діяльність у соц. мережах, цінові зміни. Але це може мати тимчасовий характер. Для постійного та регулярного позитивного результату важливо запам'ятатися покупцеві через працю персоналу. Тобто, процес торгівлі необхідно розглядати зі сторони праці торговельного персоналу, оскільки через нього можна вплинути на майбутній вибір покупця.

Проблему оцінювання ефективності роботи працівників досліджували такі вчені як: Р. С. Каплан, Д. П. Нортон [15], Т. М. Безбородова [8], Д. М. Сафина [7], С. С. Штапаук [26], П. В. Кривуля [21]. Але актуальність і аналіз вивчення показників, за допомогою яких можна оцінити продуктивність працівника вимагають уваги, глибокого вивчення і наукового розвитку.

Були проаналізовані статистичні дані щодо руху кадрів та зайнятого населення за видами економічної діяльності та оборот роздрібною торгівлі по регіонах. Аналіз показав, що найбільша кількість зайнятого населення у сфері торгівлі, але при цьому кількість звільнених перевищує кількість найманих (ДОДАТОК А). Справжніх причин чому так склалося у статистиці не виявлено. За останні роки тенденція кількості зайнятого населення у торгівлі не змінилась – вона займає перше місце серед інших видів діяльності (ДОДАТОК В). Оборот роздрібною торгівлі за 2021 рік у Луганській області склав 11651,6 млн.грн. Це найнижчий показник серед інших областей (ДОДАТОК Б).

Графічно відображений розбір явища «ситуація», що дає змогу зрозуміти чому ситуація виникла, що впливає на неї та як вона прогресує. Також можна зрозуміти характер ситуації, вид та її охоплення. За допомогою методу дедукції явище «ситуація» розібрали на маленькі частини, що допоможе скоріш вирішити будь-яку ситуацію та у майбутньому никнути її.

Розглянуті та доповнені класифікації працівників торгового підприємства та видів КРІ.

Актуальність даного дослідження підтверджується тим, що торговельним підприємствам необхідно стежити за роботою їхнього персоналу, оскільки кінцевий результат підприємства та діяльність персоналу є прямо пропорційними явищами. Без підтримки і стимулювання персоналу можна втратити покупців, що призведе до зменшення обсягів продажу. Крім того, ситуаційний підхід допоможе більш детально розібрати будь-які ситуації, що призведе до зростання показників ефективності.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів в області оцінювання праці торгових робітників за допомогою системи КРІ, відкриті джерела щодо діяльності торговельних підприємств та практики впровадження КРІ.

Теоретична значущість проведених досліджень полягає у введенні в структуру та придання уваги щодо аналізу праці, запобігання негативних явищ у вигляді високої плинності персоналу, низької конкурентоспроможності та нестійкості підприємства.

РОЗДІЛ 1

УМОВИ ПРАЦІ ТА ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ В ТОРГІВЛІ

1.1. Діяльність торговельних підприємств та проблема оцінки праці робітників

Роздрібна торгівля – це діяльність з продажу товарів або послуг безпосередньо кінцевим споживачам. За даними Державної служби статистики, станом на 2022 рік, підприємства у сфері торгівлі займають 38,2% від загальної кількості усіх суб'єктів господарювання, у ній зайнято 25,8% робітників від загальної чисельності працюючих.

У табл. 1.1. наведені основні показники роздрібною торгівлі в Україні за 2017-2021 роки. Згідно зі статистичними даними роздрібний товарооборот протягом досліджуваного періоду демонструє позитивну динаміку. Його зростання було сповільнене у 2020 році, що пов'язано з карантинними обмеженнями, які діяли в цей період. Обороти роздрібною торгівлі – це показник, до складу якого входить товарооборот юридичних підприємств та фізичних осіб-підприємців, цей показник також є зростаючим. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту має хвилеподібний характер. Найбільший його приріст спостерігався у 2021 році.

Сфера роздрібною торгівлі в Україні є однією з найбільш розвинених, забезпечує суттєву частину ВВП країни, а роздрібні мережі є драйверами розвитку даної галузі. Але війна внесла деякі корективи в діяльність підприємств, які скоротили кількість відділень, які працюють в даний час, майже зупинили діяльність торговельних мереж у місцях, де проходять бойові дії.

Негативним фактом діяльності великих торговельних мереж є те, українські торговельні мережі фактично ставлять на межу виживання українських виробників та переробників сільськогосподарської продукції. Користуючись створеною монополією на реалізацію продуктів харчування,

вони виставляють вимоги, які буквально вбивають українське виробництво продуктів харчування та надають перевагу імпортній продукції.

Таблиця 1.1

Динаміка основних показників роздрібної торгівлі в Україні

Показник	Рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юр.осіб), млн..грн.	586330,1	668369,6	793479,2	868283,3	1044516,5
Питома вага в роздрібному товарообороті, %	100	100	100	100	100
- продовольчі товари	39,8	43,3	42,4	44,2	43,1
- непродовольчі товари	60,2	56,7	57,6	55,8	56,9
Оборот роздрібною торгівлі, млн..грн	815344,3	930629,2	1094045,8	1201624	1443832,9
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, у % до попереднього року	106	105,8	111,4	107,2	110,9

Процес торгівлі має розглядатися не тільки зі сторони кінцевого результату, а зі сторони праці торговельного персоналу. Кінцевий результат та діяльність персоналу є прямо пропорційними явищами. Це зумовлюється тим, що при підвищенні праці персоналу зростає кінцевий результат самого підприємства. Та навпаки. Тобто, кінцевий результат не може збільшуватися або зменшуватися без коливань/змін у праці персоналу.

Праця персоналу являє собою не лише взяття оплати за товар, а й взаємозв'язок між персоналом та підприємством, внутрішній зв'язок зі співробітниками, ступінь залученості у процес торговельного підприємства.

Проблемою є оцінювання праці персоналу торговельного підприємства, оскільки ця праця має ситуаційний характер. Особливості торгівлі обумовлюють специфічні особливості праці в торгівлі. Праця торгових працівників є складовою частиною сукупного суспільного труда.

Велика частина витрат праці в сучасній торгівлі – витрати виробничого характеру. На думку фахівців, в перспективі ця частка витрат праці повинна знижуватися [5, с. 9].

Другою особливістю є *велика нервова напруженість* праці торгових працівників. Продавцем доводиться вступати в контакт з безліччю людей. В процесі роботи продавець повинен доброзичливо відповідати на питання покупця, швидко і безпомилково виконувати різні робочі дії з обслуговування покупця: вибір товару, нарізка, упаковка і т. д.

Третьою особливістю є *велике фізичне напруження*. Робота продавців, касирів пов'язана з тривалим, одноманітним, фіксованим положенням тіла: стоячи і сидячи. Робота стоячи втомлює, вимагає великої витрати енергії. При роботі сидячи ускладнюється робота кровообігу, можливі порушення опорно-рухового апарату.

Четвертої особливістю є *значний вплив на працю торгових працівників імовірнісних факторів*. Навантаження торгових працівників коливається по годинах дня і дням тижня. Організація праці утруднена аритмічність робочого процесу: в одних випадках виникає просте через відсутність покупців, у інших – перевантаження в години "пік" і підвищення напруженості праці.

П'ята особливість – *кінцевим результатом праці в торгівлі є послуга*. Під послугами розуміються види діяльності, в процесі виконання яких не створюється раніше не існуючий матеріально-речовий продукт, а змінюється якість уже наявного, створеного продукту, це блага, що надаються у вигляді діяльності.

Для того, щоб розібрати значення аналізованої теми, потрібно знати наскільки об'єкт дослідження поширений в країні та яке місце він посідає серед працівників інших сфер діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 році (за даними [16])

Аналізуючи ці данні, можна побачити що кількість підприємств з оптової та роздрібною торгівлі перевищує кількість підприємств інших видів діяльності. Це зумовлено тим, що продаж товарів завжди буде актуальним. Сфера торгівлі більшою мірою використовує ручну працю, коли промисловість орієнтована на автоматизовану. Враховуючи нинішній стан економіки країни (високі тарифи на комунальні послуги, нестача фінансування та робочої сили) – легше купувати товари за кордоном та перепродавати їх.

Але якщо дивитися кількість найманих працівників (рис. 1.2 [17]), то можна відмітити що їхня кількість переважає у сфері промисловості. Варто відмітити, що обсяг вартості товарно-матеріальних цінностей, котрі проходять через угоди, залежить від конкретного технологічного виробництва. При цьому торгівля не має на увазі виробництво, тому що воно орієнтоване на товарообмін через угоди. Тому в промисловості кількість робітників, які є відповідальними за угоди значно менше, ніж у торгівлі. А варіативність результативності перевищує результативність у сфері продажу виробничих підприємств.

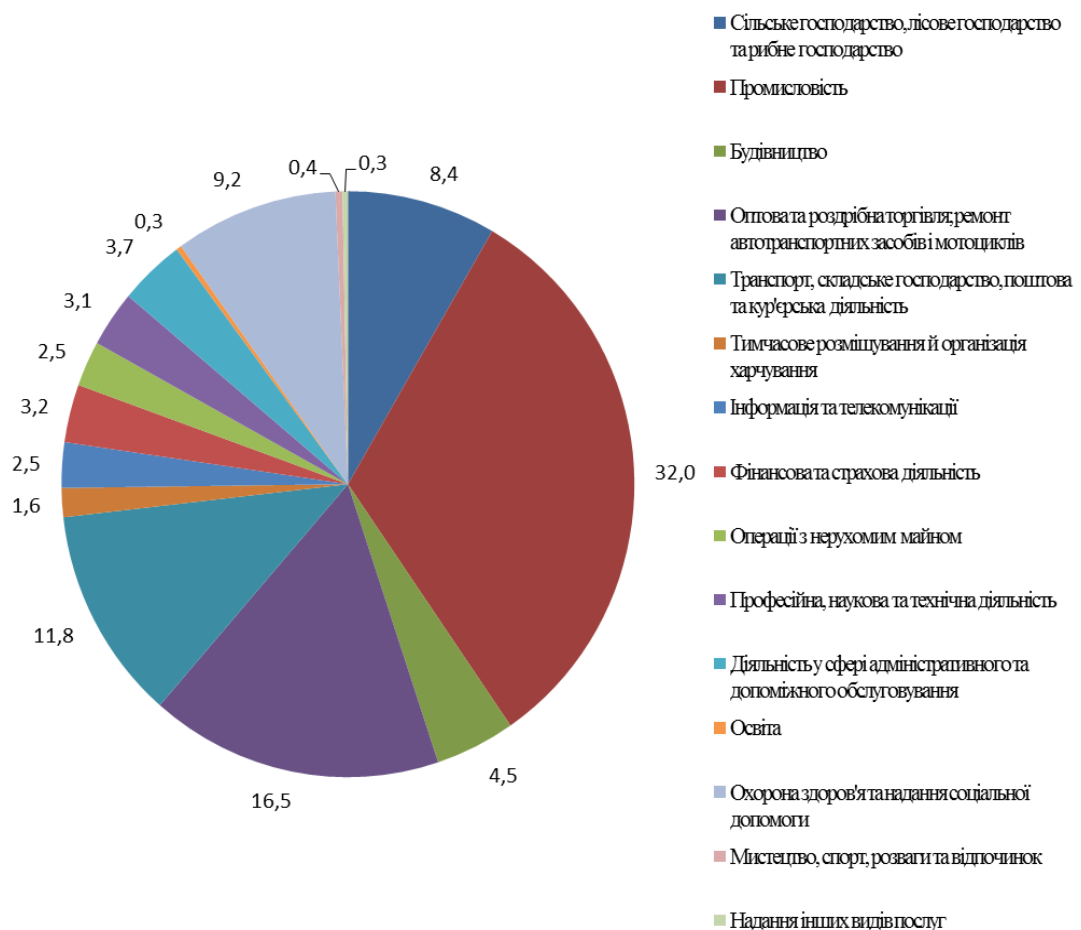


Рис 1.2. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 році

Можна сказати, що у сфері промисловості розподіл завдань більш функціональний, ніж у торгівлі, тому що спеціалістів та керівників важче контролювати. До того ж, контролювати причини високої або низької продуктивності персоналу торгового підприємства, також важко через відсутність гарантії визначеної кількості угод та відсутність чіткого "розміру" договору роздрібної купівлі-продажу.

Тому слід зробити висновок, що необхідно у роботі з персоналом торгового підприємства використовувати показники КРІ, котрі допоможуть визначити ефективність праці працівника.

1.2. Оцінка діяльності персоналу торговельного підприємства як предмет ситуаційної діагностики

Працівники – важлива і ключова частина будь-якої мети, будь-якого робочого процесу і вони мають значний вплив в досягненні цілей. Але для того, щоб працівники хотіли прагнути до чогось їм потрібно розуміти і знати до чого вони йдуть і що це їм дасть в майбутньому. Коли цього немає і інформація приховується від робочого персоналу це дає поганий результат у вигляді небажання, відмови і неприйняття роботи, скандалів і звільнень. Але система ЗСП має на увазі відкритість для всіх категорій персоналу підприємства, що сприятливо впливає на нього.

Щодо оцінки продуктивності праці у роздрібній торгівлі необхідно відмітити, що ця галузь характеризується високою плинністю кадрів. У ДОДАТКУ А видно, що стабільно кількість звільнених перевищує кількість найманих. Це може бути пов'язано з пошуком більш вигідних умов праці або з тим фактом, що у сфері торгівлі часто наймають студентів. Але справжніх причин у статистиці не виявлено.

За останні 10 років тенденція кількості зайнятого населення у торгівлі не змінилась – вона займає перше місце серед інших видів діяльності. Але при цьому спостерігається зменшення кількості зайнятого населення по усім видам діяльності. Це зумовлено зменшенням росту населення України та економічною ситуацією в країні. Із вищесказаного тексту ми знаємо, що ринок робочої сили у регіоні є нестійким та має тенденцію безробіття.

У порівнянні з іншими областями України оборот роздрібною торгівлі у січні–листопаді 2021 у Луганській області склав 11651,6 млн.грн. Це найнижчий показник серед інших областей (ДОДАТОК Б). Але якщо казати про економічні райони, то Донецький економічний район зайняв 8 місце з 9.

З того ж Додатку видно, що у Луганській та Донецькій областях індекс фізичного обсягу обороту у роздрібній торгівлі майже не змінився з 2020 року.

З цього всього неможливо зробити висновок щодо оцінки продуктивності праці у роздрібній торгівлі. Дана задача включає в себе аналіз та оцінку праці робітників торгового підприємства, що дає змогу виявити причини високої плинності та налаштувати такий організаційний клімат, щоб робітники відчували свою участь та свій вплив на результат підприємства. Але наявність великого обсягу даних не дозволяє цього зробити, оскільки даних щодо показників продуктивності праці зовсім відсутні.

Поняття персоналу торгового підприємства характеризується чисельністю і складом зайнятих на ньому працівників. З метою ефективного управління процесом формування та використання персоналу на підприємствах торгівлі застосовується класифікація працівників за такими основними ознаками (рис. 1.3 [8, с. 252]).

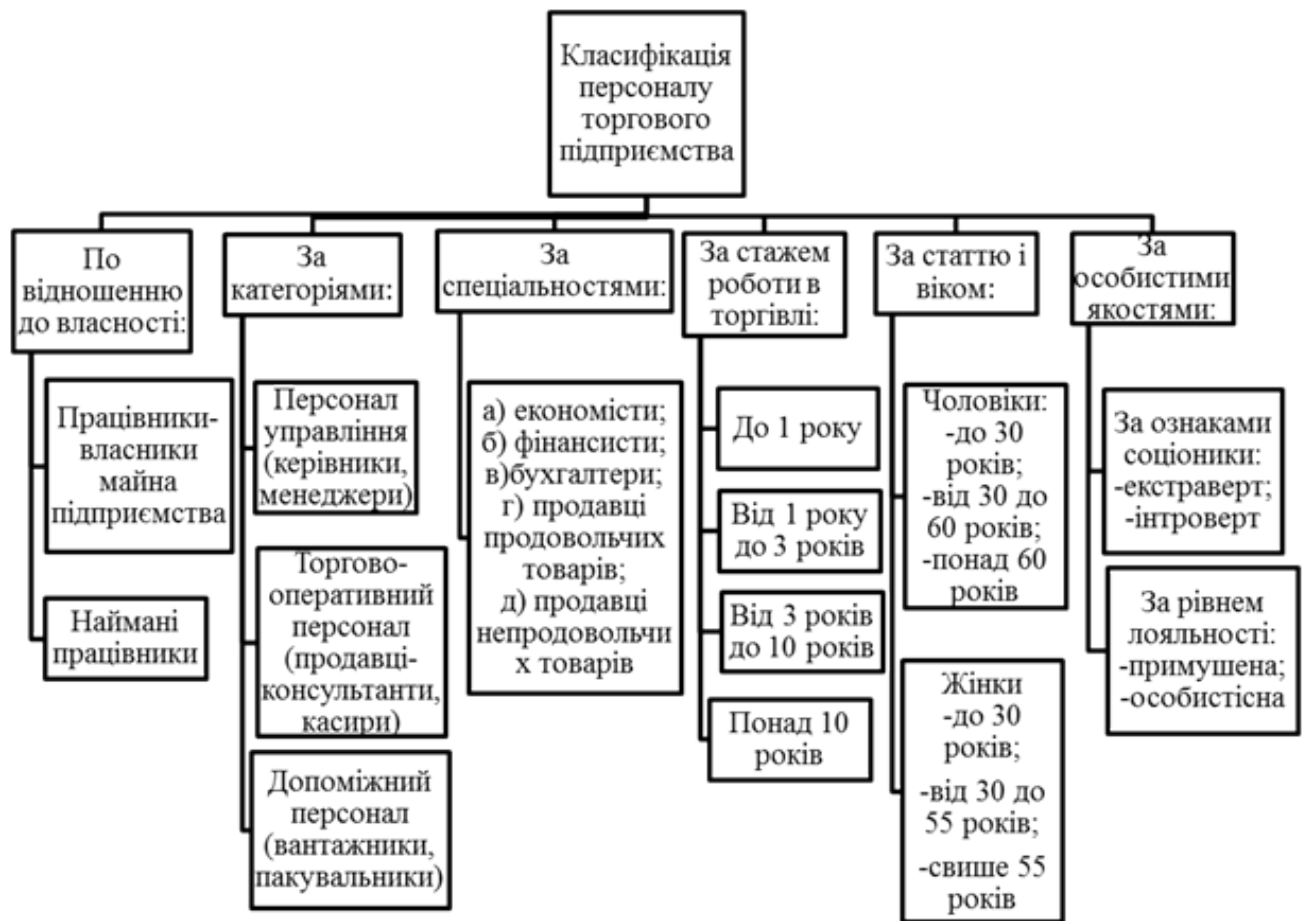


Рис. 1.3. Система класифікації персоналу торгового підприємства

Ця класифікація складена та доповнена у ході дослідження на основі розкриття класифікації, яку запропонувала Т. В. Мазанкова [5, с.252]. Було об'єднано категорії, змінено їх зміст та створено клас, за яким було визначено працівників за особистими якостями. Для подальшої праці у другому розділі ми використовуємо кодифікацію класів персоналу торгового підприємства, наприклад: працівники-власники майна (А), наймані працівники (В), працівники зі стажем роботи від 3 років до 10 (С).

Менеджмент організації торгівлі, або торговий менеджмент, являє собою процес управління всіма основними аспектами діяльності торгового підприємства. Він покликаний формувати найбільш раціональні управлінські рішення з питань розвитку конкретного торгового підприємства,

координувати різні напрямки його діяльності та забезпечувати високу ефективність кінцевих результатів цієї діяльності.

Торгові працівники – «засіб» комунікації, що володіє воістину унікальним потенціалом. Вони створюють і передають повідомлення, призначені для кожного конкретного покупця, оцінюють реакцію людини і «на льоту», в ході бесіди вносять корективи в презентацію товару [14, с. 366].

Багато торговців називають продавців торговими консультантами або помічниками зі збуту, що служить ще одним доказом важливості функції продажу і дозволяє уникнути негативного враження, яке іноді виникає при згадці слів «торговий працівник». А торговий консультант – це людина, що використовує свій досвід і знання, щоб допомогти покупцям.

Для оцінки праці працівника необхідно фіксувати та слідкувати за його роботою. Наприклад, у супермаркетах, існує багато різних відділів та вони мають різні назви, в залежності від асортименту. Це може бути бакалія, молочний, ковбасно-м'ясний, овочевий, фруктовий, кондитерський, соки і води, рибний, товари для дому та відпочинку (посуд, мангали, шампура, вугілля, серветки, туалетний папір, і. т. п.). На кожний відділ ставлять одного або декілька працівників, які працюють лише на цьому відділі.

За допомогою цього легко слідкувати хто і як працює. Можна визначати, скільки продукції продано на конкретному відділі за час зміни конкретного працівника, а конкретніше – обсяг виконаної роботи за одиницю часу. Також можна визначити денну норму вироблення робочої групи склавши всю суму проданих товарів з усіх відділів за конкретний час.

Аналізуючи виконану працю персоналу або спостерігаючи за поведінкою працівників можна зрозуміти наскільки персонал продуктивний, дружелюбний, відповідальний та зацікавлений у своїй роботі. Виконуючи свою роботу продавець або касир контактує з великою кількістю клієнтів, його головним завданням є продати продукцію. Кожний працівник при бажанні та при відповідних умовах може гарно поводитися з клієнтами,

намагатися продати більше продукції та бути більш залученим до основної цілі підприємства. Але оцінювання роботи торговельних працівників не тільки є складним завданням через багатоаспектність предмету оцінювання, а й через те, що всі ці аспекти слід розглядати скрізь призму ситуаційності.

"Ситуаційність" означає, що дії людей визначаються певними обставинами, за яких вони відбуваються. Тобто, не може бути комплексного набору принципів або методів. Це можна пояснити тим, що в різних умовах використання різних методів / принципів допоможе досягти результатів.

Головним питанням, яке допомагає вирішити ситуаційний підхід - яка стратегія буде найефективнішою та найбільш підходящою до певних обставин організації. "Стратегію можна розуміти як план використання засобів управління для протиставлення операційної системи середовищі дії" [19, с.5].

Ситуаційний підхід передбачає, що придатність різних методів управління визначається ситуацією [1, с.14]. Від сюди стає зрозуміло, що керівник повинен мати велику кількість знань для того, щоб у певний момент вибрати правильний метод, який допоможе вирішити ситуацію, не суперечить цілям підприємства.

Будь-яка ситуація має свій характер, свої фактори впливу, ті чи інші змінні, які складають ту конкретну ситуацію, яка потребує ситуаційного підходу до перерахованих вище характеристик. Оскільки зовнішнє середовище організації може часто змінюватися, а зовнішнє так само зазнає будь-яких змін, то зміни одних факторів несуть за собою зміни інших факторів. Ситуація змінюється – змінюються методи досягнення цілей підприємства.

Розглянутим прикладом може бути робота [15], у якій репутація підприємства сприймається як чинник, придатних для різноманітних проблемних ситуацій, і навіть виявлення порядку уточнення цієї моделі стосовно конкретним проблемним ситуаціям. Використовуючи метод аналізу ієрархій, було виявлено фактори, що впливають на репутацію підприємства.

У разі висока мінливість довкілля і складність у роботі з репутацією вимагають ситуаційного підходу до управління репутацією підприємства.

Ситуаційні змінні є відмінністю між організаціями [1, с.118]. Вище ми позначили, що змінні бувають зовнішніми та внутрішніми. До перших належить середовище підприємства, що має впливом геть діяльність підприємства. Найчастіше ці змінні не контролюються керівництвом організації, але досягнення успіху необхідно прагнути адаптації організації до змін довкілля.

Внутрішні змінні включають мети, ресурси, можливості та поведінка працівників в організації. Ці змінні контролюються, оскільки рішення керівництва найчастіше спрямовані на внутрішні проблеми та контролювати внутрішні фактори легше, ніж зовнішні.

Існує 4 ситуаційні моделі, що допомагають розібрати складності управління. [4, с. 356]

1. Модель Фідлера розглядає 3 фактори, що впливають на поведінку керівника:

1. Зв'язок між керівником та членами колективу (рівень довіри, прийняття особистості керівника, лояльність персоналу). Фідлер вважає, що стилі керівництва, спрямовані на людські стосунки, є найбільш ефективними.

2. Структура задачі. Без чіткого плану дій не досягти високих результатів, у зв'язку з цим формулювання і структурування завдання має величезний вплив на керівника.

3. Посадові повноваження. Обсяг законної влади визначає функції та дії керівника. Фідлер вважає, що для кожної ситуації відповідає свій стиль керівництва, стиль того чи іншого керівника залишається незмінним.

2. Підхід «шлях-ціль» Мітчела та Хауса

Термін «шлях – мета» передбачає вплив мотивації, задоволеності та продуктивності праці на кінцевий результат. Тобто, під час шляху до мети керівник може проводити персонал з допомогою зростання особистої задоволеності від процесу. Сюди можна віднести чітко сформовані вимоги до

працівників, наставництво та усунення перешкод на шляху досягнення мети та задоволення потреб підлеглих, коли мети досягнуто.

3. Теорія життєвого циклу, за якою найефективніші стилі лідерства залежить від «зрілості» виконавців. Зрілість у разі означає вміння брати він відповідальність, виявляти бажання досягти цілей, досвід і впевненість щодо конкретної завдання. Залежно від завдання, окремі особи та групи виявляють різний рівень «зрілості» [4, с.360]. Тобто керівник, визначаючи свою зрілість чи зрілість групи, може змінювати свою поведінку та стиль керівництва.

4. Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона концентрує увагу процесі прийняття рішень. Згідно з моделлю, є п'ять стилів керівництва, які може використовувати керівник залежно від того, якою мірою підлеглим дозволяється брати участь у прийнятті рішень:

1. Самостійне вирішення проблеми, використовуючи наявну на даний момент інформацію.

2. Отримання інформації про працівників, причому самі вирішують проблему. Працівники можуть не знати про ситуацію, що виникла.

3. Викладення проблеми індивідуально тим підлеглим, кого це стосується, та вислуховування їх ідей. Далі керівник вирішує, чи прислухатися до слів працівників, чи ні.

4. Виклад проблеми всім підлеглим та вислуховування їх ідей. Далі керівник вирішує, чи прислухатися до слів працівників, чи ні.

5. Виклад проблеми всім підлеглим та вислуховування їх ідей. Далі прийняття рішення відбувається колективно, керівник прислухається до слів працівників та приймає те рішення, до якого схиляються працівники.

Узагальнюючи усе, необхідно відмітити, що корисність методів управління визначається ситуацією. Через велику кількість факторів різного характеру неможливо виділити один найкращий метод управління організацією. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає цій ситуації.

За допомогою рис. 1.4 можна розібрати будь-яку ситуацію на ті обставини та змінні, визначивши які можна вирішити які застосовувати заходи щодо вирішення ситуації.

В основі будь-якої ситуації можуть бути гроші, люди або зовнішні чинники. Визначивши основу ситуації, можна зрозуміти у якому напрямку рушити та з чим доведеться працювати.

Далі необхідно зрозуміти, що вплинуло на основу та продовжує впливати, наводячи до утворення ситуації, яка має свій прогрес, вид та охоплення. Для утворення ситуації зазвичай вистачає людини, яка може почати обурюватися або скаржитися одному колезі на іншого. Але це найпростіший приклад.

Можна побачити, як може з'явитися та протікати ситуація. Нажаль, передбачити виникнення ситуації неможливо, особливо коли вона прихована. Тобто, хтось може деякий час обмірковувати якесь питання (наприклад, заздрість колезі). Ситуація назриває, а потім відбувається конфлікт і він або одразу вирішується, або ні. Далі може посваритись цілий відділ.

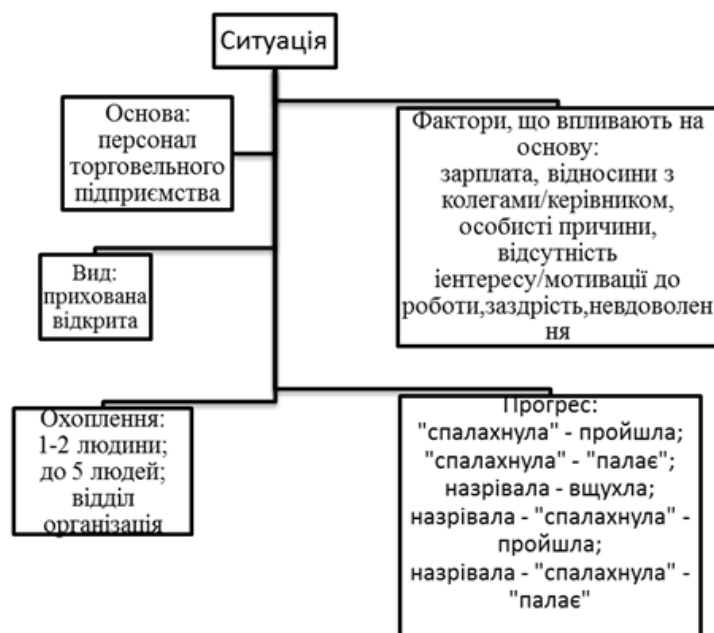


Рис. 1.4. Розбір ситуацій на складові

На відкриту ситуацію необхідно одразу реагувати, але спочатку проаналізувати її та вирішити які заходи, рішення, методи підходять до її обставин. Тобто ситуаційність з погляду управлінського апарату підприємства – це вибір доречних методів впливу. Якщо ж говорити про оцінювання за ситуацією, то слід враховувати ситуаційні чинники для вибору методичного засобу оцінювання. Авжеж не слід вважати, що «оцінка» - це щось однакове у різних ситуаціях, особливо коли це стосується економічних питань, де оцінювання та системи оцінок набули значного розвитку.

Д. А. Кобцева [20] вивчає модель «3Е» (рис. 1.5) та вказує, що для того щоб можна було використовувати окремі оцінки не тільки ефективності, але і економічності, і ефектності, потрібно навчитися ділити за елементами не тільки ресурси і продукти, а й цілі. Усі елементи цієї моделі відносяться до категорії результативності, яка оцінює діяльність торгових працівників.

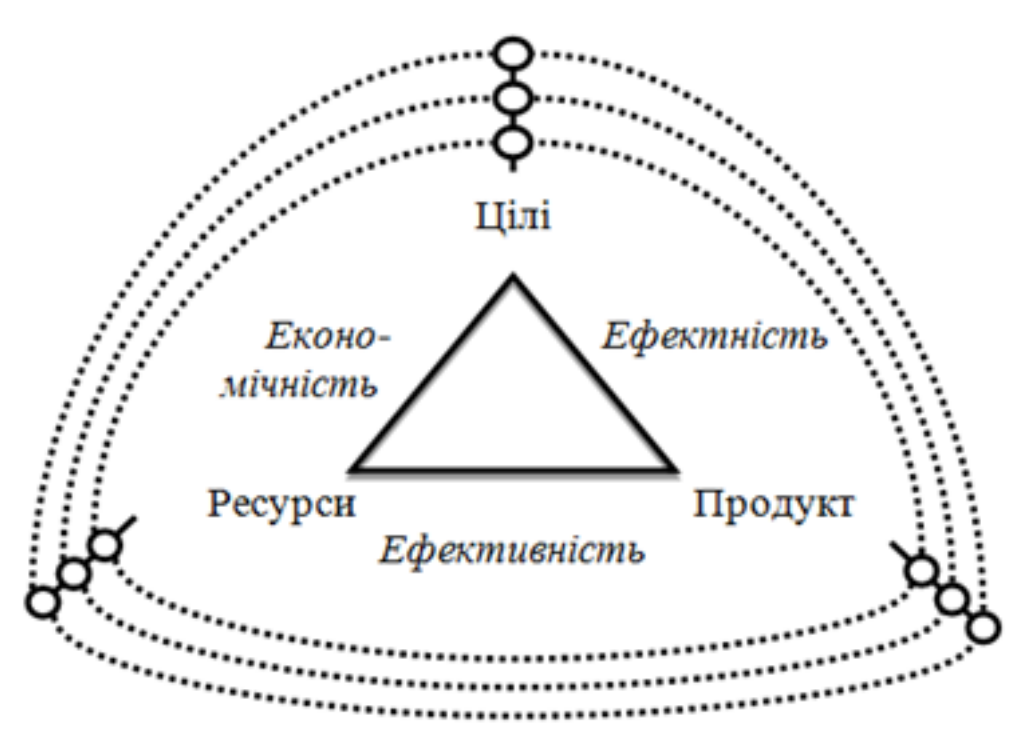


Рис. 1.5. Модель трьох підкатегорій результативності з виділенням елементів порівнюваних множин та елементів порівняння

Для оцінювання діяльності потрібно враховувати як трансформацію дій у результат, так і ціль цієї трансформації. Тобто під ефективністю діяльності потрібно розуміти такий вид результативності, котрий зіставляє та порівнює результати трансформаційного процесу та використані ресурси. Ефективність, у свою чергу, являє собою такий вид результативності, котрий порівнює цілі трансформації та отримані результати у ході цієї трансформації, тобто оцінює відповідність продукту до цілей та доцільність отримання даного продукту.

Для того, щоб оцінити ефективність можна використати наступні три загальні формули ефективності:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати діяльності}}{\text{Затрати}} \quad (1)$$

$$\text{Ефект} = \text{Результати діяльності} - \text{Затрати} \quad (2)$$

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Ефект}}{\text{Затрати}} \quad (3)$$

Кожна формула (1, 2, 3) показує оцінку ефективності торгового підприємства, через конкретні ефекти, котрі можуть характеризувати фінанси, успішність або вкладення.

Аналізуючи виконану працю персоналу або спостерігаючи за поведінкою працівників можна зрозуміти наскільки персонал продуктивний, дружелюбний, відповідальний та зацікавлений у своїй роботі.

Виконуючи свою роботу продавець або касир контактує з великою кількістю клієнтів, його головним завданням є продати продукцію. Кожний працівник при бажанні та при відповідних умовах може гарно поводитися з клієнтами, намагатися продати більше продукції та бути більш залученим до основної цілі підприємства.

1.3. Сутність системи КРІ та класифікація видів КРІ

Управління бізнесом являє собою важкий процес, що вимагає прийняття вагомих управлінських рішень. Для керівника необхідно вміти залагоджувати труднощі і вчасно запобігати їх, спрямовуючи бізнес в сторону гарних можливостей.

Для стратегічного управління впровадження системи КРІ має ключове значення. Key Performance Indicator (КРІ) це ключовий показник результатів діяльності.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicator, КРІ) – це набір взаємозв'язаних показників, використовуваних сучасними компаніями для ефективного управління і реалізації стратегічних і тактичних цілей організації [7, с. 6].

Показники КРІ входять до складу BSC [15], так звану збалансовану систему показників (ЗСП), яка є інструментом для моніторингу досягнення цілей підприємства. Як вказували Нортон і Каплан [15]: «Збалансована система показників (ЗСП) забезпечує менеджмент універсальним механізмом, який інтерпретує світогляд і стратегію компанії через набір взаємозалежних показників» [15, с. 29].

Суть даного підходу полягає в декомпозиції стратегічних цілей, встановлення взаємозв'язків з оперативними цілями і завданнями компанії і контролі виконання таких завдань за допомогою ключових показників ефективності. Фундаментом єдиної управлінської концепції є BSC, а КРІ – це лише її наслідок (без першого – друга безглуздо) [7, с. 14]. ЗСП являє собою інструмент управління підприємством на основі оцінки його ефективності по набору показників, підбраному таким чином, щоб врахувати всі існуючі з позиції реалізації стратегії аспекти діяльності [7, с. 14]. ЗСП поєднує в собі оцінну характеристику діяльності досвідчених і зацікавлених учасників процесу створення вартості з фінансовими перспективами як

короткострокових проектів, так і успішної довготривалої діяльності в умовах жорстокої конкуренції.

Чотири складових ЗСП (фінанси, бізнес-процеси, навчання і розвиток та ринок з клієнтами) дозволяють досягти балансу між довгостроковими і короткостроковими цілями, між бажаними результатами і факторами їх досягнення, а також між жорсткими об'єктивними критеріями і м'якшими суб'єктивними показниками. Дані напрямки в сукупності дають правильний напрямок досягнень цілей. Якщо дотримуватися балансу серед напрямків можна вибудувати чіткий і послідовний план дій, які будуть виконуватися щодня в ході роботи, але при цьому мати прогрес до реалізації мети. З використанням цієї концепції є можливість визначити терміни виконання завдань, щоденне навантаження на працівників і дає зрозумілість всім працівникам навіщо і для чого вони це роблять [1].

Система названа збалансованою, так як [5, с.14]: а) її складові логічно пов'язані і дають комплексне уявлення про підприємство як економічний суб'єкт; б) вона дозволяє здійснювати моніторинг як матеріальних, так і інтелектуальних активів, таких як здатність до інноваційного розвитку; здатність утримати існуючих і залучити нових споживачів; знання і досвід персоналу; соціальний імідж підприємства; в) при її використанні дотримується баланс між стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

KPI відносяться до засобів, які використовуються організацією для оцінки її ефективності, в той час як ЗСП (збалансована система показників) використовується для визначення та реалізації стратегії. Отже, ЗСП акцентована на стратегічне управління, а KPI на оперативне.

KPI – це інструменти, які дозволяють зрозуміти причино-наслідковий зв'язок між цілями продуктивності і драйверами продуктивності. BSC – це інструмент стратегічного управління, корисний для реалізації стратегії і її переформулювання, коли погані результати оцінюються в системі

показників. В результаті, КРІ використовуються BSC в загальному процесі моніторингу і коригування стратегії компанії. ЗСП може реалізуватися тільки через грамотно складені КРІ, які є невід'ємною частиною системи.

КРІ є, по суті, вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. Для кожного завдання, що входить в стратегічну карту, визначаються свої ключові показники, якими буде вимірюватися ефективність вирішення даного завдання.

У підсумку ми отримуємо наступне: компанія повинна мати дві системи показників. Одна з них відображає модель підприємства і дозволяє управляти операційною діяльністю - система КРІ. Інша відображає модель стратегії і служить для управління діяльністю інвестиційної, тобто розвитком компанії – ССП [5, с. 17]. Інвестиційну діяльність та актуальні завдання проектування інвестиційної діяльності на торгових підприємствах розглянув у своїх роботах С. С. Штапаук [22, 23]. З цього приводу можна надати зауваження, що у ході аналізу можливості розробки та впровадження систем КРІ для працівників торговельних підприємств слід розрізняти працівників, які задіяні у інвестиційному процесі торговельних підприємств, та працівників, які задіяні у регулярній діяльності торговельних підприємств. Але обидві групи є працівниками, що мають певне відношення до об'єкту дослідження.

КРІ це система показників, яка визначає ефективність, продуктивність і результативність торгового підприємства. Але підприємства мають кілька функцій, своєрідних властивостей напрямків діяльності, серед яких і фінансовий напрямок, організаційне і торгове. Відповідно, все можна оцінити і вивести загальну картину.

Можна виділити п'ять ознак КРІ (їх узагальнено у схемі на рис. 1.6).

За можливістю кількісного вимірювання виділяють: кількісні (А) та якісні (В). *Кількісні* показники об'єктивно оцінюють кількісно виражені результати за допомогою різних вимірників, наприклад, грошей, обсягу

продукції, часу, кількості людей, машин, відсотків та ін. *Якісні* показники представлені у вигляді балів або рейтингу, тобто оцінюють якісні результати діяльності організації.

За часом вимірювання виділяють: запізнілі (А) та випереджаючі (В) (оперативні). *Запізнілі* розраховані за підсумками роботи за певний досить тривалий період, є незворотними, наприклад, вартість підприємства, чистий прибуток, виручка. *Випереджаючі* (оперативні) показники показують проміжні результати роботи за певний, відносно короткий період часу. Наприклад, обсяг продажів, середній час виконання замовлення, розмір клієнтської бази, інтенсивність і обсяг реклами.

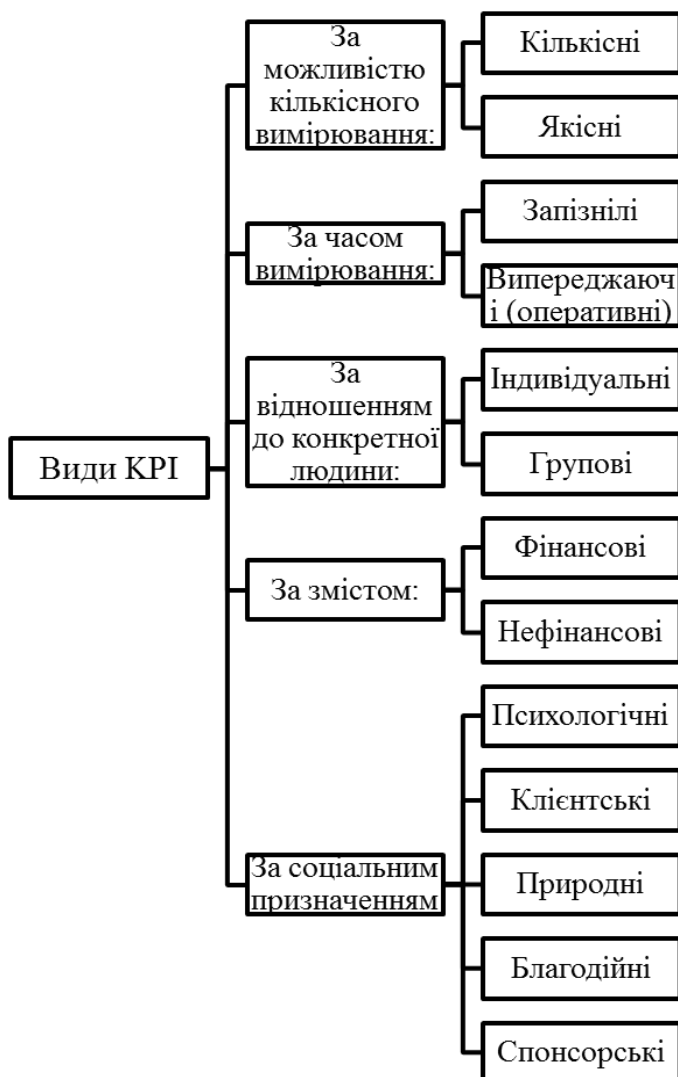


Рис. 1.6. Види КРІ

За відношенням до конкретної людини: індивідуальні (А) та групові (В). *Індивідуальні* показники – це показники особистої результативності та ефективності кожного працівника, ті показники на які конкретний працівник може вплинути, шляхом застосування розумових і (або) фізичних зусиль і за які він несе персональну відповідальність. *Групові показники* - це показники, які характеризують загальні для підрозділу (групи, організації в цілому) результати, які залежать від групових зусиль.

За змістом КРІ діляться на фінансові(А) та не фінансові (В). *Фінансові* показники оцінюють фінансові результати діяльності організації (підрозділу, співробітника). Наприклад, виручка, чистий прибуток, рентабельність, оборотність (активів, запасів, кредиторської та дебіторської заборгованості та ін.). *Нефінансові* показники оцінюють нефінансові результати діяльності організації (підрозділу, співробітника). Наприклад, обсяг продажів в натуральному вираженні, частка ринку, рівень конкурентних переваг, задоволеність клієнтів, задоволеність персоналу, час виконання замовлення.

За соціальним призначенням ключові показники ефективності можна поділити на: *психологічні* (А) (оцінюють психологічний, мотиваційний, моральний стан робітників), *клієнтські* (В) (аналізують взаємодію з клієнтами, рівень довіри, якість додаткових послуг для пільгових клієнтів), *природні* (С) (показують позитивний \ негативний вплив підприємства на середовище), *благодійні* (D) (у випадку, якщо підприємство займається благодійністю: допомагають оцінити вплив на об'єкт, ефективність від благодійної діяльності), *спонсорські* (Е) (у випадку великого бізнесу, який спонсорує якийсь об'єкт. Це може бути навчальний заклад, який випускає спеціалістів торгового напрямку. Спонсор покращує умови навчання, а випускники мають можливість практикуватись та працювати у спонсора (мають гарантійне місце)).

Показана та розібрана класифікація була створена на підставі запропонованої класифікації Д. М. Сафіної [5, с.9-10]. З восьми показників ми сформулювали чотири головних класифікаційних ознак, створивши

паралельну класифікацію. Далі була створена ще одна ознака, за допомогою якої показники КРІ можуть вимірювати соціальний вплив торгового підприємства на середовище.

Висновок до розділу 1

Працівники – важлива і ключова частина будь-якої мети, будь-якого робочого процесу і вони мають значний вплив в досягненні цілей. Але для того, щоб працівники хотіли прагнути до чогось їм потрібно розуміти і знати до чого вони йдуть і що це їм дасть в майбутньому. Коли цього немає і інформація приховується від робочого персоналу це дає поганий результат у вигляді небажання, відмови і неприйняття роботи, скандалів і звільнень. Але система ЗСП має на увазі відкритість для всіх категорій персоналу підприємства, що сприятливо впливає на нього. Ключові показники ефективності (КРІ) – це сукупність визначених показників, за допомогою котрих потрібно вимірювати продуктивність праці торгових робітників. КРІ – це інструмент визначення ефективності діяльності персоналу, результатів праці та підсумків.

Модель ситуаційного аналізу може покращити відносини керівника з персоналом, знизить вплив ситуацій, що виникають у ході діяльності підприємства (плинність персоналу, можливі суперечки та обурення, несподівані зовнішні зміни).

РОЗДІЛ 2

ІНФОРМАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ПРО ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКУ, ЕКОНОМІЧНУ ТА ФІНАНСОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1. Загальна характеристика технологічного процесу і застосовуваного встаткування у ПАТ «Сільпо»

Мережа Сільпо є одним з лідерів українського ринку продовольчого ритейлу, її мережа складається з близько 300 супермаркетів, а товарообіг наближається до 60 млрд грн. Сільпо є частиною групи Fozzy, яка займає друге місце серед українських продовольчих ритейлерів за обсягами продажів та торгівельною площею.

Станом на зараз магазини Сільпо працюють в усіх неокупованих регіонах України, загальна їх кількість – 300 супермаркетів. Найбільше представництво – в Києві, де працює близько 100 торгівельних точок.

Перші п'ять магазинів Сільпо було відкрито в 2001 році, і спочатку торгівельні точки відкривались на місці старих радянських продуктових універсамів, які мали гарне розташування.

Предметом діяльності Товариства є:

1. Купівля та продаж власного нерухомого майна;
2. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
3. Операції з нерухомим майном за винагороду або на основі контракту;
4. Агентства нерухомості;
5. Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту;
6. Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту.

Загальні відомості про ТОВ «Сільпо-Фуд» [5]:

1. Повне найменування емітента	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
2. Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
3. Місцезнаходження	Україна, 02000, м. Київ, просп. Павла Тичини, 1в
4. Ідентифікаційний код юридичної особи	40720198
Уповноважені особи	ЛЕСЬКО ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ
5. Міжміський код та телефон, факс	0 800 301 707
6. Адреса електронної пошти	program@silpo.ua

Основні функції керівників організацією (рис. 2.1).

Генеральний директор. У його розпорядженні знаходяться питання стратегічного характеру. Він організує діяльність на основі широкого використання прогресивних форм і організації праці, науково-обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку та передового досвіду. Також в його компетенції вирішення питань, що стосуються управління логістикою та власним виробництвом.

Директор з операційної діяльності. Безпосередньо підпорядкований генеральному директору і фактично керує діяльністю компанії на оперативному рівні. В його повноваження входить:

1. здійснення оперативного управління компанією;
2. контроль діяльності персоналу компанії;
3. організація роботи, в рамках узгоджених стратегічних, тактичних і оперативних планів.

У свою чергу у директора з операційної діяльності є заступник, в

обов'язки якого входить управління та контроль за діяльністю кожного з регіонів, в яких знаходяться філії компанії.

Директори регіонів. В їх обов'язки входять контроль за виробничим процесом і організація роботи організації та її персоналу.

Керівник торговельного відділу Цей фахівець відповідає за роботу в цілому відділі. До його завдань входить:

1. забезпечення виконання плану продажів;
2. відстеження строків поставки;
3. участь в відповідальних переговорах з постачальниками;
4. керування і навчання менеджерів,
5. спілкування з партнерами і постачальниками.

Успішний керівник відділу продажів може швидко вирости до виконавчого, фінансового або генерального директора.

Переваги та недоліки структури управління ТОВ "Сільпо - Фуд"

Розглядаючи переваги даної структури управління, можна помітити, що їх більше ніж недоліків, наприклад: установка між підрозділами зрозумілих і чітких зв'язків, оперативність і скоординованість у прийнятті рішень, чітка схема розпоряджень, гармонійність у діях виконуючих, завдання для виконавців отримуються чітко та забезпечуються ресурсами, відповідальність за кінцевий результат лежить на керівнику. Але, можна виділити і декілька недоліків, серед них: керівник повинен бути з великим досвідом у різних сферах діяльності, так як на нього покладаються складні завдання та високі вимоги, що може обмежувати його ефективність управління, наступним недоліком можна виділити великий потік інформації, документації, часті контакти з підлеглими та колегами, вищих та нижчих ланок, також відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.

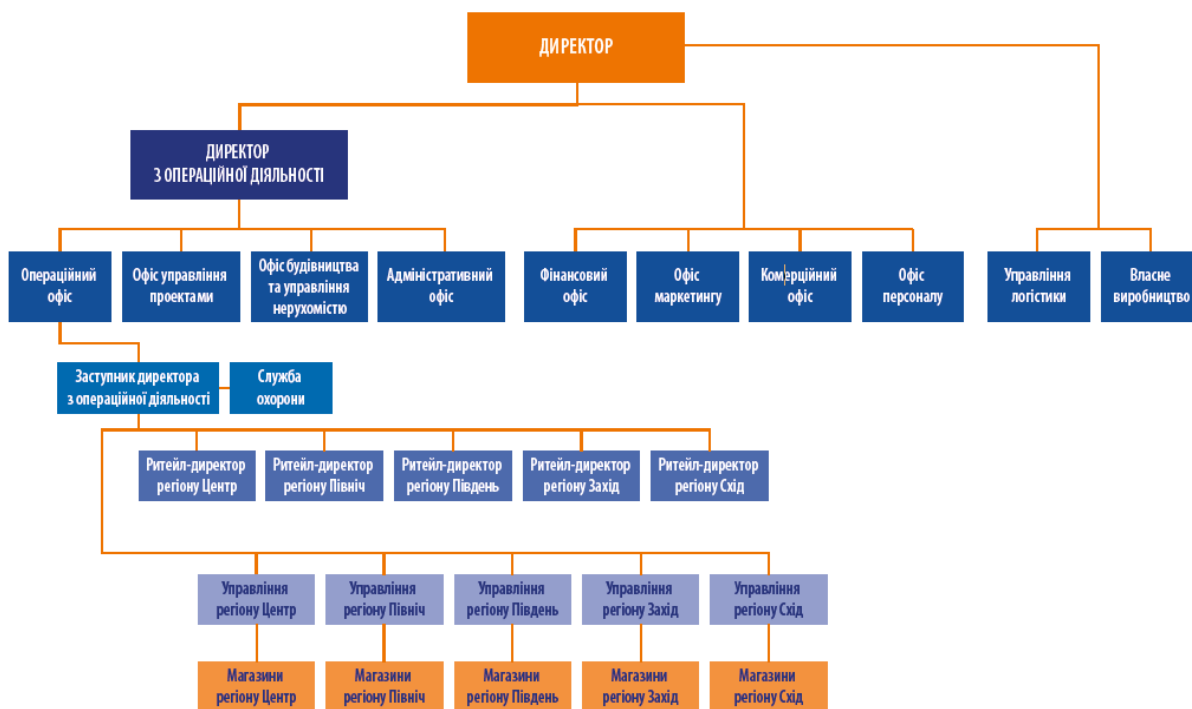


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Система контролю якості характеризується сукупністю функцій і методів управління якістю, а також персоналу, що їх реалізує, який об'єднаний у формі організаційної структури. Система якості на підприємствах з'явилася з виникненням діяльності з управління якістю продукції.

Розглянемо SWOT-аналіз на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд», основним напрямком діяльності якого є торговельний напрямок:

- мережа супермаркетів «Сільпо» – 236 супермаркетів у 57 містах України (24 обл.); – 4 делікатес-маркети Le Silpo – у 4 містах України (4 обл.);
- логістика – автопарк, СТО, склади розподільчого центру класу А;
- виробництво продуктів харчування;
- «Сільпо Resto» – фудкорти у торговельних Мережах.

Серед сильних сторін підприємства можна виокремити:

1. відома торговельна марка;
2. розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей України;
3. ефективне використання ефекту масштабу;
4. нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання.

Відповідно до слабких сторін можемо віднести наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому – це поширена практика на ринку.

Можливості, що має підприємство:

1. подальше розширення Мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів;
2. подальший розвиток Компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростанням споживання;
3. впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками.

Загрози, що можуть погрожувати підприємству:

1. короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют;
2. збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній;
3. вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування;
4. погіршення платоспроможності населення.

Міжнародні стандарти з якості включають основні принципи системи контролю якості:

1. орієнтація на потреби споживачів;

2. досягнення якості за участю всієї робочої сили;
3. реалізація всіх етапів життєвого циклу;
4. використання сучасних технологій;
5. фокус організаційної структури на якість товару.

Застосування системи якості забезпечує компанії певні вигоди, а також зниження ступеня витрат і ризиків, що дуже важливо як для підприємства, так і для споживача. При наявності сучасних технологій, а також висококваліфікованого персоналу, підвищується стабільність якості всіх товарів або послуг, що випускаються. Дана система є додатковою гарантією якості для замовників, більшість з яких перевіряють систему якості у постачальників, кінцеві результати якої можуть мати вагомий вплив на укладання договорів або контрактів. Але проблема забезпечення високої якості є складним завданням для менеджерів, які відповідають за всі процеси, що відбуваються всередині організації.

Для викладення товару в торгівельному залі використовується стелажне і холодильне устаткування. Устаткування в торгівельному залі розміщується згідно з прийнятим в універсамах «Сільпо» плану розставлення устаткування. Товари в торгівельному залі розміщуються згідно планограммам. Планограма – це індивідуальна для кожного універсаму схема розташування товару на стелажах і полицях торгівельного устаткування.

Операції (процеси) по прийманню, зберіганню, передпродажній підготовці товарів виконуються в спеціальних приміщеннях – підсобних, складських приміщеннях, холодильних камерах. Напівфабрикати і кулінарні вироби виготовляються у виробничих цехах.

Персонал універсаму набирається відповідно до затвердженого штатного розкладу. Штатний розклад складається індивідуально для кожного універсаму «Сільпо». Претенденти проходять вчення і стажування на робочих місцях.

У зв'язку з вживанням високотехнологічного устаткування і використанням іт-комплексів керівництво корпорації приділяє постійна увага підвищенню кваліфікації співробітників, для чого створений центр вчення в Департаменті Персоналу. У мережі універсамів використовуються різні форми мотивації праці співробітників (грошові виплати – премії, бонуси; привласнення вищій категорії, переклад на вищестоящі посади).

Всі універсами мережі «Сільпо» проводять єдину рекламну політику з врахуванням регіональних особливостей. У всіх універсамах «Сільпо» для постійних покупців діє система знижок за дисконтними картками. По всій території України проводяться маркетингові дослідження купівельного попиту і постачань товару. Отримані дані використовуються при відкритті нових магазинів. Мережа універсамів «Сільпо» представлена у всіх регіонах країни.

Персонал універсамів «Сільпо» в своїй роботі керується інструкціями і стандартами організації, державними нормами, що діють, і правилами, законодавством України. Управління мережі і раду директорів корпорації приділяють багато уваги стратегічному розвитку мережі, удосконаленню, модифікації технологічних процесів, впровадженню інновацій і нових стандартів обслуговування покупців [1].

Табл. 2.2.

Аналіз груп товарів, що реалізуються в мережі «Сільпо»

Алкогільні та безалкогільні напої	Соки, води, вина, горілка, лікери, вермути, настойки, наливки, пиво, слабоалкогільні напої, джини,
Бакалійна група товарів	Соки, води, вина, горілка, лікери, вермути, настойки, наливки, пиво, слабоалкогільні напої, джини,
Овочі та фрукти	Яблука, банани, груші, ананаси, виноград, сливи, абрикоси, картопля, цибуля, буряк, морква, капуста та ін.
Кондитерські вироби	Цукерки вагові та фасовані, шоколад, торти, тістечка, печиво вагове та фасоване, вафлі вагові та фасовані, драже, пряники, дитяче харчування, пластівці, жувальні гумки, горішки, фісташки,

	кава, чай, хліб, булочки, зефір, мармелад та ін.
Гастрономія	Сири, ковбаси, сосиски, сардельки, м'ясні делікатеси, молоко, кефір, масло, солодкі сирки, маргарин, вершки, йогурт, сир кисломолочний, яйця, свіжозаморожені овочі,
Риба жива, охолоджена, заморожена	Короп, карась, товстолоб, сьомга, форель, щука, раки, сом та ін.
М'ясо охолоджене	Свинина, яловичина, курятина, індюшати та ін.
Кулінарія	Готові страви
Непродовольча група	товарів одукція та ін. Посуд, товари побутової хімії, одяг, взуття, жіноча гігієна, товари для дітей, косметична продукція та ін..

Асортимент товарів, що виробляється або продається певним підприємством, являється одним з факторів, що впливають на розмір отриманого прибутку. Крім цього він має значний вплив на ряд інших кількісних та якісних показників роботи підприємства: рентабельність, оборот, конкурентноздатність, долю ринку та ін. Успіх підприємства на ринку залежить від правильно розробленої і послідовно здійснюваної товарної політики, саме успіх являється головним критерієм оцінки діяльності підприємств, і саме він, дає можливість реально оцінювати свої можливості на ринку.

2.2. Основні економічні показники діяльності ПАТ «Сільпо»

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «Сільпо», як натуральні так і відносні, доречно буде навести в таблицях. Мета аналізування не тільки у оцінці ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, а й у тому, щоб постійно проводити діяльність, спрямовану на поліпшення показників роботи.

Аналіз лояльності споживачів мережі супермаркетів «Сільпо» за допомогою
індексу NPS

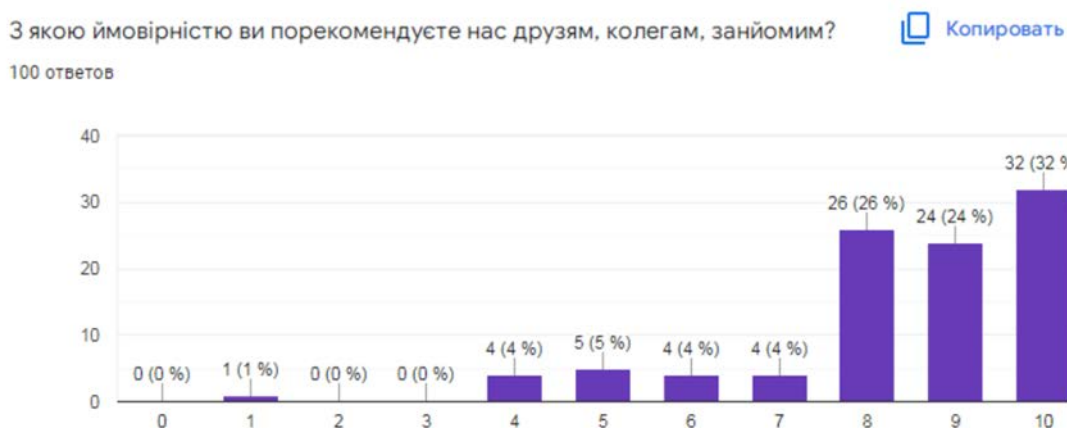
Шкала	% відносність	Групи, %
0	0.0%	Критики – 14%
1	1.0%	
2	0.0%	
3	0.0%	
4	4.0%	
5	5.0%	
6	4.0%	Нейтралі – 28%
7	4.0%	
8	26%	Промоутери – 58%
9	24%	
10	32%	

Різниця між «Критиками» і «Промоутерами» склала 34%. Показник лояльності склав 34%. Цей показник, звичайно, низький, але враховуючи маленьку вибірку, не можна цілком враховувати цей процент за цілком правильний. Лояльність споживачів, судячи з кількості покупців у години пік у торгівельній залі, реальна лояльність за нормальної вибірки буде становити не менше 50%.

До цільової аудиторії необхідно віднести: батьки з маленькими дітьми, студенти, які шукають доступні ціни та широкий вибір продуктів для свого бюджетного харчування, представники похилого покоління, люди, які мають харчові алергії або непереносимості, шукають безпечні та алерген-вільні продукти, бізнесмени та офісні працівники, які потребують швидкого та зручного харчування на обідню перерву, люди, які займаються домашнім

господарством, потребують побутової хімії та товарів для збирання, покупці, орієнтовані на економію та пошук знижок та акцій.

Аналіз цільової аудиторії потрібно проводити постійно, щоб розуміти, чи задоволені споживачі брендом. Для цього використовують різні методики. Ми дослідимо лояльність до досліджуваного бренду за допомогою індексу 30 NPS, використавши при цьому гугл-форму [1]. Шкала представлена на рисунку 1.4.



Мал. 2.1. Графік аналізу лояльності споживачів мережі супермаркетів "Сільпо" за допомогою індексу NPS

Зібравши відповіді 100 респондентів, побудуємо таблицю, щоб зрозуміти процент лояльності до бренду «Сільпо». (табл.2.3.)

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показує, за якими напрямками потрібно поводити роботу, дає можливість виявити найважливіші аспекти і найслабші позиції фінансового стану підприємства. Головною метою аналізу є своєчасно виявляти і усувати вади фінансової складової діяльності і визначити резерви поліпшення становища підприємства.

Табл. 2.4

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за 2020-2022 р., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021

						0	
Оборотні активи	14 811 169	15 008 092	11 454 103	196923	-3553989	1,33%	-23,68%
Необоротні активи	15 409 290	23 652 373	22 214 755	8243083,00	-1437618	53,49%	-6,08%
Власний капітал	1 148 535	3 057 324	10 689 058	1908789,00	7631734	166,19%	249,62%
Поточні зобов'язання	19 083 318	28 043 269	28 359 858	8959951,00	316589	46,95%	1,13%
Чистий прибуток	-3 114 238	-1 846 179	-7 631 732	1268059,00	-5785553	-40,72%	313,38%
Виручка від реалізованої товарної продукції	64 402 634	72 784 231	69 990 601	8381597,00	-2793630	13,01%	-3,84%
Собівартість реалізованої товарної продукції (Дод. А, В)	47 249 897	52 182 935	50 815 360	4933038,00	-1367575	10,44%	-2,62%
Валовий прибуток	17 152 737	20 601 296	19 175 241	3448559,00	-1426055	20,11%	-6,92%
Адміністративні витрати	1 685 089	2 775 764	3 379 927	1090675,00	604163	64,73%	21,77%
Витрати на збут	15 581 479	18 533 954	17 517 114	2952475,00	-1016840	18,95%	-5,49%

Спостерігається зменшення оборотних активів протягом 2020-2022 років, що свідчить про скорочення фактичних об'ємів грошових ресурсів, про зниження платоспроможності компанії. Ми бачимо, що необоротні активи перебільшують оборотні, це погано, оскільки це свідчить про ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю підприємства. Тобто компанія працює непродуктивно та перенасичена неефективними активами. До цього ж відноситься збільшення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 р.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021/	2022/	2021/	2022/

				2022	2021	2022	2021
Власний оборотний (функціонуючий) капітал	-4 272 149	-13 035 177	-16 905 755	-8763028	3870578	305%	130%
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	-371,97	-426,36	-158,16	-54,39	268,20	115%	37%
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	-15,07	-5,58	-4,14	9,49	1,44	37%	74%
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,78	0,54	0,40	-0,24	-0,13	69%	75%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,30	0,19	-0,18	-0,11	63%	63%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,04	-0,02	0,00	71%	90%
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	-0,76	-2,02	-2,83	-1,26	-0,81	265%	140%

На жаль, власний оборотний (функціонуючий) капітал на протязі 2020-2022 років показує від'ємний результат. Це підтверджує те, що за ці роки на підприємстві спостерігаються чисті збитки, вони в свою чергу приводять к накопиченню непокритих збитків. А непокриті збитки входять в склад власного капіталу. Крім того, від'ємне значення коефіцієнту маневреності функціонуючого капіталу свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує, що необхідно виведення частини власного капіталу в інтересах інвесторів дозволить підвищити значення показника. У більшості ж випадків для підвищення

оборотності власного капіталу необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу збуту.

Частка власних оборотних засобів у покритті запасів характеризує частину вартості запасів, яка покривається власними оборотними засобами. За результатами аналізу даних показник перевищує 50%, що свідчить про ліквідність балансу підприємства. Платоспроможність компанії знаходиться на гарному рівні.

Таблиця 2.4

Оцінка майнового стану підприємства за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Знос ОЗ	4 932 464	7 223 154	9 353 636	2 290 690	2 130 482	146,44	129,50
Надійшло ОЗ	4 268 660	9 312 803	4 298 863	5 044 143	-5 013 940	218,17	46,16
Вибуло ОЗ	307 074	636 222	1 025 592	329 148	389 370	207,19	161,20
Коефіцієнт зносу	0,42	0,46	0,39	0,04	-0,07	109,52	84,78
ОЗ	11 739 077	15 700 667	24 036 924	3 961 590	8 336 257	133,75	153,09
Коефіцієнт оновлення	1,45	0,93	0,91	-0,52	-0,02	64,14	97,85
Коефіцієнт вибуття	0,03	0,04	0,04	0,01	0,00	133,33	100,00

За проаналізований період (таб. 2.4) на підприємстві були проблеми з погіршенням технічного стану машин та обладнання. Нажаль, спостерігається критичне значення коефіцієнту зносу основних засобів.

Коефіцієнт зносу менш ніж 50%, тож стан ОЗ знаходиться у межах встановленої норми. Зростання основних засобів свідчить про те, що підприємство інвестує у свою виробничу базу, що дозволяє збільшувати виробничі потужності та реалізовувати нові проекти. Однак, зростання

основних засобів може призводити до збільшення накладних витрат на їх обслуговування та ремонт.

Якщо коефіцієнт вибуття менший за коефіцієнт оновлення, то на підприємстві розширене відтворення основних фондів.

Таблиця 2.5

Динаміка операційних показників мереж

Рік	Загальна торговельна площа (тис м2)	Кількість магазинів
2020	407	276
2021	484,2	333
2022	428	305

18 супермаркетів зупинили роботу від початку окупації:

- 5 у Маріуполі
- 4 у Бердянську
- 3 у Мелітополі
- по 2 у Сєверодонецьку, Енергодарі
- по 1 у Дніпрорудному, Лисичанську

Доступу до цих магазинів немає. Деякі з них фізично знищені. 31 супермаркет «Сільпо» зазнали часткових чи повних руйнувань. 17 супермаркетів вдалося відновити після руйнувань.

Щодо динаміки торговельної площі та кількості магазинів (табл.2.5) у 2021 році у порівнянні з 2020 роком спостерігається значний ріст показників. Тобто, відкрилось більш 50 магазинів, через це зросла загальна торговельна площа. Але події 2022 року змусили цей ріст зменшити майже у 2 рази.

Не бажаючи входити в пряму цінову конкуренцію з АТБ, Сільпо позиціонувала себе як мережа в ціновому сегменті середній+. Оперуючи

передусім в Київському регіоні, де купівельна спроможність населення вища, ніж в середньому по Україні, маючи досить непогані локації для більшості своїх супермаркетів, Сільпо завжди мала хороші показники щодо виторгу з одиниці торгівельної площі навіть не будучи мережею з дешевими цінами.

Табл. 2.6.

Аналіз власного виробництва

Вид виробництва	Роки		
	2020	2021	2022
Власні пекарні «Крафтяр», тонн	-	30 000	26 582
Риба гарячого копчення, тонн	-	2 867	2 244
М'ясо гарячого копчення, тонн	-	522	265
Швидка піца, од.	-	10 000 000	7 113 671
Суші, тонн	-	167	174
Кулінарія, тонн -у т.ч. оселедець під шубою -у т.ч. смажена картопля з часником -у т.ч. Салат «Олів'є»	-	24 000 638 391 357	20 000 780 315 505
«Власна кондитерська», тонн	-	465	4 110

Спостерігається в основному зниження показників, що викликано зменшенням кількістю магазинів. Трохи збільшилась кількість виробництва суш. Також власна кондитерська значно збільшила показники.

2.3. Характеристика трудових ресурсів підприємства

Трудові ресурси на підприємстві — це об'єкт постійного піклування з боку керівників підприємства. Роль трудових ресурсів суттєво підвищується

в період ринкових відносин. Інвестиційний характер виробництва, його висока наукоємність, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до робітника, підвищили значення творчого ставлення до праці та високого професіоналізму. Це привело до суттєвих змін у принципах, методах і соціально-психологічних питаннях управління персоналом підприємств.

Нажаль, інші будь-які дані щодо динаміки руху кадрів відсутні, також нема даних щодо вікових категорій. Через це, надалі будуть використовуватися дані с ПАТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.6.

Кількість співробітників

Рік	Кількість співробітників
2020	39 434
у т.ч. студенти	4749
2021	42 935
У т.ч. студенти	5 633
2022	33 390

Можна відмітити, що ситуація в країні вплила на діяльність супермаркетів значно. Окрім зменшення кількості магазинів, також зменшилась кількість співробітників. Але у 2021 році кількість працюючих була збільшена на 8%, що свідчить про розвиток мережі.

Нажаль, інші будь-які дані щодо динаміки руху кадрів відсутні, також нема даних щодо вікових категорій.

Найбільшу чисельність складає виробничий персонал (табл. 2.8), що не є дивним. Дане підприємство має велику кількість станцій, департаментів, що потребує залучення значної кількості персоналу.

Адміністративний персонал складає відносно невелику частку і це є виправдано, адже немає потреби залучати велику кількість людей для

прийняття рішення. До того ж, я вважаю, така ситуація може бути на ПАТ «Сільпо-Фуд», тому що для обслуговування супермаркетів потрібно значне більш працівників, ніж для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.7

Динаміка зміни кадрового складу ПАТ «Укрзалізниця» за 2017-2019 роки

Категорії персоналу	2017		2018		2019		Відхилення			
	Люд.	%	Люд.	%	Люд.	%	Абсолютне		Відносне	
							2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Керівники	21269	8	21820	8	20 349	8	551	-1471	102,59	93,26
Професіонали	19212	7	16365	6	18 432	7	-2847	2067	85,18	112,63
Фахівці	37474	13	40912	15	34 713	14	3438	-6199	109,17	84,85
Робітники	181869	66	180012	66	166783	65	-1857	-13229	98,98	92,65
Технічні службовці	16295	6	13647	5	14 737	6	-2648	1090	83,75	107,99
Всього	276119	100	272745	100	255013	100	-3363	-17742	95,9	98,3

За результатом аналізу кадрового складу необхідно відмітити що більшу частину займають робітники та фахівці. Керівники та професіонали знаходяться приблизно на одному рівні.

ПАТ «Сільпо-фуд» - у порівнянні з 2021-2022 рокам чисельність працівників також зменшилась близько на 13%. Це може бути викликано політичною ситуацією у країні та зменшенням кількості працюючих магазинів.

Політика АТ «Укрзалізниця» спрямована на забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, ліквідацію дискримінації за ознакою статі,

сімейного статусу, релігії, етнічного чи національного походження, віку. У Компанії з повагою ставляться до кожного працівника, забезпечуючи дотримання та захист його основовагих прав і свобод. Актуальним завданням є досягнення гендерного паритету в органах управління. У 2019 році у Товаристві працювало 151 513 чоловіків та 103 500 жінок.

Таблиця 2.8

Характеристика персоналу за віком на ПАТ «Укрзалізниця»

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
До 30 років	75963	76546	73657	583	-2889	100,8	96,2
Від 30 до 45	147233	144678	140312	-2555	-4366	98,7	97
Від 45 до 55	42325	41569	37654	-756	-3915	98,2	91
Понад 55	10598	9952	3390	-646	-6562	93,4	34
Усього	276 119	272 745	255 013	-3374	-17732	98	80

Щодо ПАТ «Сільпо-ФУД»: після 3-х місяців роботи в компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування. Усі працівники «Сільпо» можуть приєднатися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керуючих магазинів і ресторанів програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, для усіх інших працівників – через 6 місяців. Компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.

Також існує штаб підтримки співробітників, напрямки:

- Пошук тимчасового та постійного житла;
- Продуктові набори для найбільш вразливих категорій (декретниці, тимчасово переміщенні особи й т ін.);

- Консультації (юридичні, медичні, кар'єрні, відновлення житла);
- Відновлювальні програми у літньому таборі
- Безкоштовна програма психологічної підтримки
- Новорічні подарунки для дітей працівників.

Висновок до розділу 2

Через відсутність даних щодо кількісних даних про працівників, важко зробити якийсь однозначний висновок. Але у ПАТ «Сільпо» присутні соціальні заходи, які дають деякі привілеї та за рахунок цього можна стримувати плинність персоналу.

Ми бачимо зменшення кількості працюючих у «Сільпо-фуд». Нажаль, проаналізувавши політику праці з персоналом у «Сільпо-фуд», нічого не сказано про аналіз праці та використання системи КРІ. На прикладі «Укрзалізниці» ми бачимо високу плинність персоналу.

Діяльність підприємства передбачає працю з персоналом, яка націлена на покращення рівня ефективності торгових працівників. Тому необхідно розібрати та правильно обрати показники КРІ для того, щоб мати міцний та працьовитий персонал. Окрім цього, працівники будуть бажати працювати більш наполегливо та відповідально.

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ТА ВИБОРУ КРІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Значимість ситуаційної системи КРІ та пропозиція концептуальної її моделі для оцінювання персоналу торговельного підприємства

Як було зазначено, працівники – важлива і ключова частина будь-якої мети, будь-якого робочого процесу і вони мають значний вплив в досягненні цілей. Але для того, щоб працівники хотіли прагнути до чогось їм потрібно розуміти і знати до чого вони йдуть і що це їм дасть в майбутньому. Коли цього немає і інформація приховується від робочого персоналу це дає поганий результат у вигляді небажання, відмови і неприйняття роботи, скандалів і звільнень. Але система ЗСП має на увазі відкритість для всіх категорій персоналу підприємства, що сприятливо впливає на нього.

Спеціалістів та керівників на підприємстві важче контролювати, якщо розподіл завдань залежить більшою мірою не від функціональності, а від зони відповідальності, а через це є пов'язаним з більшою інформаційною асиметрією. Це цілком стосується підприємств торгівлі, зокрема ритейлу. Контролювати причини високої або низької продуктивності персоналу торгового підприємства важко через відсутність впевненості у кількості угод та відсутність чіткого "розміру" сподіваної трансакції роздрібної купівлі-продажу. Можна дійти простого висновку, що необхідно у роботі з персоналом торгового підприємства використовувати нові засоби аналізу та розробляти ситуаційно доречні системи показників КРІ, котрі допоможуть визначити ефективність праці працівника. Крім того, роль торгових підприємств та комерційної сфери взагалі набула для економіки України великої значущості. Але впровадження КРІ згідно проведеним дослідженням для торговельного персоналу не стає простим завданням та потребує саме

ситуаційного підходу (який походить від класифікаційного підходу Г. Саймона, – у роботі керуємось засадами, що подано у [29]), а тому у відповідності до гіпотези дослідження було уточнено класифікації відповідно КРІ та персоналу торгового підприємства. Наступний крок дослідження, який подано у цьому параграфі, – це поєднання двох розроблених класифікацій у принциповій схемі ситуаційної моделі.

У першому розділі роботи показано класифікацію, яку було створено головним чином на базі існуючих класифікацій, але її удосконалення подовжено та за існуючими джерелами було узагальнено чотири головних класифікаційних ознаки, які утворили паралельну класифікацію, та було надано кодифікацію класів, що доречно для паралельної (фасетної) класифікації. Також було запропоновано використання у класифікації ще однієї ознаки, за допомогою якої показники КРІ можуть вимірювати соціальний вплив торгового підприємства на середовище. Таким чином можна виділити чотири ознаки КРІ та класифікувати за ними всю множину ключових показників оцінювання результатів роботи: 1) за можливістю кількісного вимірювання: кількісні (А) та якісні (В); 2) за часом вимірювання: за фактом поточні (А), за фактом оперативні (В), випереджаючі оперативні та поточні (С), прогнозні (D); 3) за відношенням до конкретної людини: індивідуальні (А) та групові (В); 4) за змістом КРІ поділяємо на фінансові (А) та організаційні (В); 5) за соціальним призначенням ключові показники ефективності можна поділити на: психологічні (А), клієнтські (В), природні (С), благодійні (D), спонсорські (Е). З подібним кодифікуванням було створено також класифікацію персоналу торгового підприємства, яку подано у [3]. У подальшому припускаємо використовувати кодифікацію класів персоналу торгового підприємства за ознаками економічних відносин, наприклад: працівники-власники майна (А), наймані молоді працівники (В), працівники зі стажем роботи від 3 років до 10 (С).

На рис. 3.1 можна побачити схему таблиці підсистем оцінювання персоналу, котра показує кодифікацію класів КРІ та робітників торгового підприємства, входження конкретних показників до оцінювання відповідних працівників.

Класифікація КРІ \ Класифікація персоналу	A ₁ A ₂ A ₃ A ₄ A ₅	A ₁ A ₂ A ₃ A ₄ B ₅	...	B ₁ C ₂ D ₃ B ₄ B ₅
A ₁ A ₂ A ₃ A ₄ A ₅			...	
A ₁ A ₂ A ₃ A ₄ B ₅			...	
...	
B ₁ B ₂ B ₃ B ₄ B ₅			...	

Рис. 3.1. Схема таблиці підсистеми оцінювання

У першому та другому розділі позначено, що діяльність як продавців, так і менеджерів оцінюється показниками, котрі дозволяють зрозуміти наскільки людина відповідальна, зацікавлена та продуктивна. Чи прагне вона до покращення свого робочого місця, часу, підвищення заробітної плати. Та взагалі – чи є в неї стимул та зацікавленість у роботі та наявність або прагнення до виконання якоїсь спільної або особистої мети.

Для того, щоб оцінити діяльність продавців необхідно запровадити особисту систему КПЕ, яка буде підходити конкретно до вашого бізнесу. Нагадаємо, що збалансована система показників охоплює чотири напрямки: фінанси, бізнес-процеси, навчання і розвиток та ринок з клієнтами. Ключові показники ефективності входять у ЗСП та оцінюють ефективність роботи.

Ключові показники ефективності можуть оцінити фінансову успішність, клієнтську сторону (коефіцієнт постійних клієнтів, клієнтські можливості та задоволеність), маркетингові показники, показники

операційної діяльності, соціальний та екологічний вплив підприємства на довкілля та показники, які відносяться до персоналу.

Можна сказати, що ключові показники ефективності необхідні. Вони мають позитивний вплив на результативність торгового підприємства. КРІ визначають успішність діяльності підприємства, допомагають сформулювати плани, стратегії та виявити проблеми, допоки вони не привели до поганих результатів.

Але використання показників КПЕ не гарантує миттєве вирішення проблеми, оскільки кожна окрема ситуація має свої обставини та змінні, які можуть бути притаманні конкретно одній ситуації.

"Ситуаційний підхід не є простим набором запропонованих посібників, це скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення" [6]. Тобто, говорити, що впроваджуючи системи стимулювання персоналу можна вирішити всі проблеми з персоналом - неправильно.

Проблеми або конфлікти в колективі є складним процесом/ситуацією, тому що задіяні люди (не завжди тільки двоє), а саме - звички, погляди, характери та думки різних і чужих один до одного людей, що і робить кожную подібну ситуацію особливою.

Повертаючись до кодифікації потрібно встановити у якій ситуації який показник необхідно використовувати. У ситуації №1, де ми маємо: чоловік зі стажем праці до 1 року, є працівником-власником майна, економіст; показник згідно з кодифікацією кількісний, за часом вимірювання запізнілий, індивідуальний за відношенням до людини, фінансовий та за соціальним призначенням психологічний. Отже, тут використати можна показник Доданої вартості людського капіталу, який покаже яку фінансову значущість несе конкретно цей робітник/

У ситуації №5 з'являється жінка, яку ми маємо оцінити за клієнтською взаємодією. Показник залученості персоналу покаже, як людина ставиться до роботи та як виконує свої обов'язки.

У кодифікації класифікації КРІ В₁В₂В₃В₄Е₅ у ситуації з працівником з ситуації №1 можна використати показник оцінки повного циклу зворотного зв'язку, який є груповим, не фінансовим та може розглядатися як спонсорський, оскільки дає окремій людині оцінку його ефективності. Це в свою чергу дасть зрозуміти чи готові люди до спільної праці, чи можна бути в них впевненими.

Ось тому в цій роботі розглядається ситуаційне оцінювання персоналу торговельного підприємства. Тобто, аналіз та розбір конкретних ситуацій дає підібрати правильний спосіб вирішення цієї ситуації та при цьому не суперечити цілям організації.

3.2. Показники, що використовують у вимірюванні результативності праці персоналу торгового підприємства та загальна пропозиція складання ситуаційної моделі застосування КРІ

Розглянемо склад конкретних показників, які можуть використовувати у оцінюванні працівників торговельного підприємства та наведемо коментарі щодо їхніх ситуаційних властивостей.

Додана вартість людського капіталу [10, с. 257] показує які фінансову цінність несе персонал, який прибуток приносять співробітники? Дані для цього розрахунку можна взяти у бухгалтерському обліку. Формула обчислення доданої вартості людського капіталу (1) [9, с. 258] :

$$HCVA = \frac{\text{Доход} - (\text{Общие расходы} - \text{Стоимость рабочей силы})}{\text{Количество штатных сотрудников}} \quad (1)$$

Рекомендується розраховувати даний показник кожного кварталу. Він покаже наскільки діяльність продавців-консультантів впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

У другому розділі зазначалося, що менеджер повинен завжди підтримувати гарну атмосферу в колективні та працювати з робочим персоналом, щоб уникати проблем з ним. Для цього існує декілька показників, які можуть показати чи задоволені працівники роботою, як вони відносяться до неї та чи мають бажання працювати взагалі. Ці показники розраховуються за допомогою опитувань на різні теми. Рекомендується проводити анонімні опитування, щоб нікого не показати з поганій сторони. Також рекомендують проводити їх онлайн, це не веде до нервового напруження або до скутості. До того ж, уникаючи таких ситуацій, шанс, що працівники будуть відповідати правдиво великий.

Індекс задоволеності персоналу [9, с. 265] показує задоволеність продавців на рахунок їх виконуваних дій, організації праці, відносини між працівниками і начальством. Можна зрозуміти, наскільки комфортно себе почуває людина на робочому місці і чи є проблеми серед колективу. Для цього проводиться опитування на одну певну тему, наприклад, це може стосуватися якоїсь мети. І кожен відповідає на питання, які засновані на цій меті.

Далі проводиться розрахунок за формулою (2) [9, с.267]:

$$\frac{\text{Загальна кількість балів}}{\text{Загальна кількість питань}} \times 100\% \quad (2)$$

Якщо показник менше 0, то необхідно вживати заходів відновлення мотивації персоналу, налагодження атмосфери в колективі. С. С. Штапаук у своїй праці [26] визначає такі неекономічні методи стимулювання мотивації у робітників: стимулювання цілями, стимулювання участю й стимулювання збагаченням праці.

Перша група методів базується на припущенні, що важкі, перспективні цілі викликають у співробітників прагнення до досягнення високих результатів.

Стимулювання участю пропонує надання співробітникам права голосу при рішенні важливих проблем фірми, виявлення в процесі колективної творчості, делегування прав і відповідальності.

Рівень залученості персоналу [9, с.270] показує наскільки співробітник залучений в процес. Мається на увазі частина його роботи яка стосується основного завдання підприємства. Показник показує наскільки людина включена в процес і прагне виконати поставлене для нього завдання.

Незалученість співробітників майже завжди призводить до фінансових втрат і втрат ключового талановитого персоналу. Дослідження показують, що компанії з активно залученим персоналом мають більшу ринкової цінності, ніж їх конкуренти.

Для визначення даного показника проводиться опитування, за допомогою якого визначаються активно залучені співробітники, просто залучені, незалучені і повністю незалучені [9, 272].

Як правило, даний показник вимірюється щорічно. Однак для додання результатами показності рекомендується щомісяця опитувати різні групи співробітників. Це означає, що кожен співробітник буде допитаний один раз в рік, але зате організація буде отримувати достовірні дані щомісяця, що дозволить відстежувати тренди і відхилення [7, 272].

Показник лояльності персоналу [9, 274]. Відображає ставлення кожного працівника до роботи і до підприємства. Можна зрозуміти чи вірний працівник, наскільки доброзичливо ставиться до процесу виконання своїх обов'язків.

Також проводиться у формі опитування. Задаються питання і далі відповіді оцінюють за певною шкалою і виставляються бали. Потім по формулою (4) [9, с. 275] визначають показник лояльності персоналу.

$$\text{Відсоток лояльних співробітників} - \text{Відсоток нелояльних співробітників} \quad (3)$$

На торговому підприємстві продавець повинен ставитися до роботи уважно та відповідально. Дана людина працює с клієнтами, взаємодіє с різними людьми. При поганому ставленні до клієнтів погано відобразиться на роботі та ефективності продавця. Клієнти будуть незадоволені, можуть скаржитися на неуважне ставлення персоналу щодо клієнтів. Для того, щоб уникнути потрібно працювати з персоналом та уникати таких ситуацій.

Показник лояльності персоналу дає вам просто величину, що не виявляючи причини лояльності або нелояльності співробітників. Для цього в опитування доцільно додавати відкриті питання такого змісту.

Що вам особливо подобається при роботі в цій компанії?

Що або які області потребують поліпшення?

Використовуючи такий підхід, компанії отримують подання не тільки про кількість лояльних, нейтральних або нелояльних співробітників, але і про те, що цінують працівники у своїй компанії і які області необхідно вдосконалювати. [9, с. 277]

Коефіцієнт плинності персоналу [9, с. 278]. Цей показник є одним з найбільш важливих показників, оскільки він показує як довго люди працюють на підприємстві, наскільки часто відбуваються зміна робітників. Постійно змінювати робочий персонал торговому підприємству не вигідно як в фінансовому плані, так і в плані взаємин з персоналом. Краще мати справу з перевіреними людьми, які працюють довго і є впевненість що ця людина не підведе та не обдурить.

Дізнатися коефіцієнт плинності персоналу можна дізнатися виходячи з аналізу кадрової документації [9, с.278]. А саме використовують формулу (4) [9, 279].

$$\frac{\text{Загальна кількість звільнених співробітників за певний період}}{\text{Середня кількість співробітників за певний період}} \times 100\% \quad (4)$$

Корисно знати, що в галузях з високим рівнем плинності (а в торгових підприємствах цей рівень високий) персонал звільняється в перші кілька місяців з моменту прийому на роботу. Виною тому є низький рівень процесу найму і процесу прийняття рішень як з боку роботодавця, так і з боку працівника, а також неякісні програми адаптації нових співробітників. Інтерв'ю при звільненні, в ході якого з'ясовуються мотиви звільнення працівника, є хорошим способом розуміння причин високої плинності кадрів і прийняття відповідних рішень [7].

Оцінка повного циклу зворотного зв'язку [9, с.291]. Оцінка повного циклу зворотного зв'язку дає окремій людині оцінку його ефективності, засновану на думці тих, хто залежить від цієї ефективності, – начальника, підлеглого, колег по роботі, замовників, постачальників і т. д. Більшість інструментів повного циклу зворотного зв'язку також використовується співробітником для самооцінки. Зворотний зв'язок дозволяє кожній людині зрозуміти, як в очах інших оцінюється його ефективність як лідера, колеги, члена команди або замовника / постачальника. Такий підхід часто використовується з метою навчання і розвитку – один з напрямків ЗСП.

Проводиться опитування, в якому питають про навички та здібності людини і як якийсь колега поводить в конкретних ситуаціях. У зв'язку з цим важливого значення набуває процес навчання по організації процесу повного циклу зворотного зв'язку.

На рис. 3.2 можна побачити схему складання ключових показників ефективності. На схемі можна побачити результат використання цих показників та витрати на це.. Підібрані конкретні показники КРІ, котрі допомагають виміряти ефективність результату діяльності. Також були розглянуті впливи використання показників на результат діяльності персоналу та підприємства.

Результат діяльності	Затрати на діяльність	Персонал	Показник КРІ	Вплив результату
Дохід на одного співробітника	Витрати оплати праці	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник	Додана вартість людського капіталу	Впливає на результати діяльності підприємства та на мотивацію робітників.
Встановлення сприятливих умов праці, контроль та підтримка відносин у колективі.	Витрати на використання персоналу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник	Індекс задоволеності персоналу	Впливає на клієнтів, на настрої колективу, на фінансові показники підприємства
Впровадження заходів або стимулювання внеску у діяльність підприємства.	Витрати на персонал, оплати праці, на розвиток персоналу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник	Рівень залученості персоналу	Має вплив на клієнтів, ефективність та успішність праці колективу та підприємства
Оцінка та контроль відношення працівників до підприємства.	Витрати на персонал, оплати праці, на розвиток персоналу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник, директор	Показник лояльності персоналу	Впливає на результати діяльності працівника, на плинність персоналу
Стимулювання робітників, підтримка у розвитку, що забезпечить небажання покидати робоче місце.	Витрати на підбір та найм персоналу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник, директор	Коефіцієнт плинності персоналу	Скоротить витрати на підбір та найм персоналу, зниження коефіцієнту плинності персоналу – зробить підприємство більш конкурентоспроможним.
Визначення ефективності окремо взятого працівника	Витрати часу	Товарознавець, продавець-консультант, пакувальник, директор	Оцінка певного циклу зворотного зв'язку	Підвищує рівень залученості, лояльності персоналу. Дає змогу проаналізувати себе та зрозуміти над чим необхідно працювати.

Рис. 3.2. Загальна схема складання ключових показників ефективності

Така схема показує залежність результативності та успішності підприємства від ефективності праці персоналу торгового підприємства. Можна відмітити, що персонал відіграє значну роль та має великий вплив також на клієнтів. Можна відмітити, що використання показників КРІ вимагає як фінансових, так і фізичних витрат, витрат часу та відкритості до персоналу. Якщо розглядати індекс задоволеності персоналу, то можна сказати, що це один з найважливіших показників, оскільки показує рівень задоволеності праці робітників. Від нього залежить показник лояльності персоналу та коефіцієнт плинності персоналу. Тобто, контролюючи цей показник можна уникнути несподіваних збитків та високої плинності, що негативно впливає на підприємство, персонал та результат діяльності.

На рис. 3.3 розібрано приналежність показників до конкретних робітників торговельного підприємства. Треба враховувати, що використання показників до усього персоналу підвищить довіру між працівниками, мотивацію оцінювати себе та працювати над помилками. Навіть директору це необхідно, оскільки він має великий вплив на персонал та якщо директор не задоволений своєю діяльністю – це негативно вплине на персонал.

КПЕ (відповідно до класифікації п. 1.3)	Посади / професії			
	Директор	Товаро- знавець	Продавець- консультант	Пакуваль- ник
1.1. Додана вартість людського капіталу	+	+	+	+
1.2. Індекс задоволеності персоналу	+	+	+	+
1.3. Рівень залученості персоналу	+	+	+	+
1.4. Показник лояльності персоналу	+	+	+	+
1.5. Коефіцієнт плинності персоналу	+	+	+	+
1.6. Оцінка повного циклу зворотного зв'язку	+	+	+	+

Рис 3.3. Підсистеми оцінювання персоналу

Було проаналізовано умови розробки та застосування показників, які варто вимірювати коли потрібно оцінити роботу персоналу. У разі торгового підприємства важливо знати, як сильно працівникам подобається їхня робота, як вони ставляться до неї, адже в торговому підприємстві основний обов'язок – обслуговувати клієнтів. При поганому ставленні до роботи все невдоволення буде направлено в сторону клієнта, а це веде до поганих наслідків.

Проводити подібні речі з персоналом вкрай корисно. Так як взаємовідносини між людьми відіграють велику роль. Без підтримки, розуміння і відкритість побудувати здорові відносини неможливо. До того ж керівництво буде знати і розуміти настрій персоналу і буде намагатися його поліпшити і підтримувати

Кожна людина бачить свій світ і часто на це бачення впливають зовнішні та внутрішні фактори. До перших відноситься характер, розуміння світу, досвід і поняття, що встановилися. До зовнішніх можна віднести виховання, оточення та обставини. Зібравши групу людей, можна зіткнутися з конфліктами інтересів і бачень світу. Звідси виникають суперечки, заздрість, бажання якомось вплинути іншу людину. Це може призвести до розподілу групи. Розглядаючи подібну ситуацію на підприємстві можна точно сказати, що зазначені вище проблеми мають вплив на результат діяльності організації.

Погані взаємини між колегами ведуть до неефективного робочого часу і, відповідно, невиконання планових робіт. У свою чергу це знижує продаж та прибуток.

Крім того, найважливішу роль відіграють відносини керівник-найманець. Про поведінку керівників у різних ситуаціях можна ознайомитися у роботі [18]. Керівник повинен підлаштовувати свої рішення, методи та загалом управління під кожну конкретну ситуацію. Неможливо одним стилем керівництва вирішувати усі проблеми, що виникають в організації.

Всі перераховані вище обставини і змінні в певний момент складають конкретну ситуацію, проти якої необхідно вживати заходи, щоб уникнути будь-яких втрат.

Раніше у роботі розглядали особливості праці торгових працівників, що дає змогу зрозуміти як важливо відчувати свою замученість до основної мети організації, бути задоволеним своєю працею та отримувати повагу, подяку та винагороду за працю. Але необхідно привести декілька ситуацій, для того, щоб наочно показати сутність ситуаційного підходу (рис. 3.4).

Ситуація	Обставини	Що робити?
Підвищення плинності персоналу	Несподівано люди почали покидати роботу при відсутності різких змін в умовах праці.	Провести опитування тих, хто звільняється та тих, хто залишається працювати. Проаналізувати чого може не вистачати працівникам. Можливо щось змінилось в організаційному кліматі.
Персонал відторгається від керівника, відчувається напруженість на робочому місці	Працівники стали більш замкнуті. В колективі відбувається засудження керівника. Причиною цього може бути незадоволеність працею, відсутність відносин робітник-керівник.	Провести захід, зібравши усіх, провести опитування щодо задоволеності працею або відкрито обговорити ситуацію та разом знайти вирішення.
Конфлікт у колективі між невеликою групою людей	Одна людина може вплинути на групу людей за допомогою своєї поведінки. Зазвичай люди починають сваритися, опираючись проти однієї людини. А може спалахнути скандал між двома людьми, які зачеплять інших (завадять виробничому процесу, щось порушать).	Необхідно з'ясувати причину конфлікту. Це може бути одна людина або декілька. Якщо одна – спочатку поговорити тет-а-тет з нею, визначити, що вплинуло на неї. Далі провести розмову з усіма учасниками ситуації, щоб конфлікт завершився. Якщо декілька – повторити те ж саме або дати кожному виговоритися, при цьому попередити про повагу одного до іншого.

Рис. 3.4. Розбір ситуацій, що виникають у торговому підприємстві

Можна побачити, що для розібраних ситуацій підбрані різні рішення. Але можна було звільнити «проблемний» працівників і усе. Але це вплине на персонал, який стане менш лояльним або також вирішить звільнитись, оскільки керівництво не звертає уваги на проблеми персоналу та не вважає потрібним змінювати свій підхід до вирішення проблем.

Висновок до розділу 3

Питанням, яке розглянуто в роботі, є умови використання ключових показників ефективності для оцінювання праці торгових працівників. Оскільки метою дослідження є складання підсистем оцінювання персоналу торгового підприємства, які б враховували особливості праці торгових робітників та допомагали поліпшати ефективність праці, то найбільшу увагу приділено оцінці значущості праці торговельних працівників для керівників. Особливості торгової праці вимагають особливого підходу для оцінювання праці торгового робітника. Для взаємодії з працівниками та найкращого результату необхідно враховувати особливості конкретно кожної групи. За категоріями виділяють персонал управління, торгово-оперативний та допоміжний персонал. Кожна з категорій у різних ситуаціях потребує диференційованого підходу до оцінювання якості праці.

Для того, щоб оцінити діяльність продавців необхідно скласти набір показників КПЕ, який буде підходити конкретно до бізнесу та працівників. Завдяки систематизації видів КРІ було обґрунтовано тезу, що в залежності від окремих ознак категорії персоналу можна оцінити різні характеристики діяльності торгових працівників. Для того, щоб визначити яку фінансову цінність несе персонал, можна використати показник доданої вартості людського капіталу. Але цей показник має бути використаний для торгово-оперативного або допоміжного персоналу. Оскільки персонал управління не має прямого зв'язку з клієнтами, то визначати наскільки діяльність персоналу управління впливає на загальний фінансовий стан підприємства не має сенсу.

ВИСНОВКИ

У даній роботі було досліджено поняття «ключові показники ефективності», розглянуті показники вимірювання праці персоналу. Розібрані особливості праці торгових працівників. Також була запропонована кодифікація класів показників та працівників та розглянутий ситуацій підхід щодо оцінювання праці робітників.

Було з'ясовано, що ключові показники ефективності (КПІ) – це сукупність визначених показників, за допомогою котрих потрібно вимірювати продуктивність праці торгових робітників. КПІ – це інструмент визначення ефективності діяльності персоналу, результатів праці та підсумків.

Як елемент наукового результату запропонована схема виявлення підсистеми оцінювання, яка показує перетин класів показників та працівників, відображає входження конкретних класів працівників до конкретних класів показників вимірювання ефективності. Також було конкретизовано та опрацьовано фрагмент підсистемі оцінювання, де показано оцінювання працівників торгового підприємства відповідними для них показниками.

Була розглянута класифікація видів КПІ та запропоновано удосконалення цієї класифікації. Ми доповнили до основних видів класифікаційну ознаку за соціальним призначенням, а саме: психологічні, спонсорські, природні, благодійні, клієнтські показники КПІ.

Були проаналізовані статистичні дані, за якими ми визначили кількість торгових підприємств та кількість найманих працівників за 2019-2021 рік. Можна сказати, що значущість торгівлі для зайнятості населення України зростає, тому що ця сфера не потребує високого рівня знань, відсутні високі вимоги та немає жорсткого відбору.

Були розглянуті особливості торгової праці та класифікація торгових працівників. Крім того, було запропоновано удосконалення класифікації працівників, в яку ми добавили ознаку за особливими якостями. Визначили, що цю ознаку необхідно використовувати, тому що від неї залежить поведінка людей, можна заздалегідь зрозуміти як буде працівник себе поводитися у колективі та ставитися до роботи.

У роботі в результаті проведеного аналізу виявлені та розібрані конкретні показники КРІ: додана вартість людського капіталу, індекс задоволеності персоналу, рівень залученості персоналу, показник лояльності персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, оцінка певного циклу зворотного зв'язку.

Розбір ситуаційного підходу показав, що його використання допоможе покращити відносини керівника з персоналом, знизить вплив ситуацій, що виникають у ході діяльності підприємства (плинність персоналу, можливі суперечки та обурення, несподівані зовнішні зміни). Але для цього необхідно мати знання та бажання завжди чомусь навчатись. Крім того, доведеться використовувати різні методи, заходи, стилі керівництва, щоб повноцінно діяв ситуацій підхід.

Запропонована схема складання ключових показників ефективності, де рекомендовані показники для конкретних оцінок та працівників. Також, враховується вплив результатів праці на інші показники діяльності підприємства.

Ключові показники ефективності є дуже корисним та вагомим інструментом вимірювання результатів праці персоналу торгового підприємства. Вони стимулюють персонал, виявляють результати праці окремо взятого працівника, допомагають прогнозувати та коректувати плани, цілі та стратегії. Використовуючи регулярно показники ефективності можна уникнути проблем, котрі можуть нанести збиток торговому підприємству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глазов М.М. Менеджмент : учебное пособие. Изд. 2-е, доп. и перераб. СПб. : Астерион, 2013. 419 с.
2. Гончарук М. Д. Проект рекламної кампанії для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 2022. с. 64-57
3. Карпенко Н. В., Сіренко Д., Сіренко К. SWOT-аналіз: теорія, міфи, реальність (мережа магазинів Сільпо). 2023
4. Клочков А.Т. КРІ и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов. Москва: Эксмо, 2010. 132 с.
5. Мазанкова Т. В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли): учебное пособие. Берлин: Директ-Медиа, 2015. 214 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.: Основы менеджмента / пер. з англ. Евенко Л.И. МОСКВА: ДЕЛЮ. 1997. 492 с.
7. Сафина Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие. Казань: Казан.ун-т, 2018.123 с.
8. Безбородова Т.М., Дюжева М.Б. Управление предприятиями торговли: учебное пособие. Омск: Издатель Омский институт (филиал) РГТЭУ , 2011.343 с.
9. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. А. В. Шаврина. Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 340 с.
10. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании/ пер. с англ. 2 изд. Москва: Дело, 2001. 360 с
11. Черевко О. В. Стратегія соціально–економічного розвитку регіонів України: Монографія. Черкаси: Брама–Україна, 2006. 424с

12. 1. Гілецький, Йосип. Географія: Економічна і соціальна географія України. — Тернопіль: Підручники і посібники, 2009. 272 с.
13. Качан Є. П. Регіональна економіка. Підручник / за ред. проф. Качана Є.П. Тернопіль – 2008. – 800с.
14. Ферріс Поль У., БендлНейл Т., Пфайфер Філіпп І., Рейбштейн Девід Дж. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику / пер. с англ; за ред. І.В.Тараненко. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2009. 480 с.
15. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. Москва: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.304с.
16. Леви М., Вейтц Б. А. Основы розничной торговли / пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 448 с.
17. Буракова, Е. В. Общая модель составления программ повышения репутации предприятия и порядок выявления детерминант для частных моделей Е. В. Буракова, П. В. Кривуля Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 19 (II). Луганськ: СНУ ім. В. Даля. 2008. С. 92-106.
18. Гончаров В. Н. Организационный климат: стиль руководства и режим управления. В. Н. Гончаров, П. В. Кривуля, Л. В. Ефремова. Вісник Східноукраїнського державного університету. 1999. №5 (20). С. 91-97.
19. Кащена Н. Б. Теоретичні аспекти економічної активності підприємств торгівлі. *Вісник Одеського національного університету*. Сер. Економіка. 2018. №. 23. Вип. 7. С. 115-121
20. Кобцева Д. А. Перспективи розвитку економічного аналізу використання та оплати праці у моделі поелементної декомпозиції контурів порівняння стану цілей ресурсів та результатів. Актуальні проблеми науково-промислового комплексу регіонів : матеріали VI Всеукр. наук.-техн. конф.,

13-17 квітня 2020 р. Рубіжне : ІХТ СНУ ім. В. Даля, видавець О. Зень, 2020. С. 147-148.

21. Кривуля П. В. О синтезе методов анализа иерархий и фаззи-вычислений в целях развития ситуационной диагностики / П. В. Кривуля // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 16 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006. – С. 181-195.

22. Кривуля П. В., Кобцева Д. А. Цілі економічних акторів як неповною мірою досліджений об'єкт економічного аналізу. Актуальні питання сучасної економічної науки: зб. матеріалів II всеукр. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАА, 2019. С. 387-390.

23. Кривуля П. В., Шестопапов В. И. Вторичность амбивалентности интерпретации шкалы цены к амбивалентности интерпретаций формулы эластичности спроса по цене. Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури : матеріали міжн. наук.-практ. конф. Київ: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 25-28.

24. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КРІ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.

25. Речун О. Ю., Смаль Б. І. Сутність, аналіз, та напрямки розвитку роздрібної торгівлі. 2023

26. Штапаук С. С. Особенности организационного проектирования инвестиционного процесса на торговых предприятиях. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту* : матеріали III-ої між нар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених., 21–22 бер. 2012 р. Луганськ : ТОВ «Віртуальна реальність», 2012. С. 313–315.

27. Штапаук С. С. Актуальные задачи организационного проектирования инвестиционной деятельности на торговых предприятиях.

Национальная академия природоохранного и курортного строительства.
Симферополь: 2008. № 4. С. 33–43.

28. Штапаук С. С., О. О. Алексеев Застосування альтернативної методики формування структури мотиваційної системи виробничо-торговельної фірми. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво.* Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2005. Вип. 14. С. 129–140.

29. Штапаук С. С., Кривуля П. В. Ситуационные модели организационного проектирования : монографія. Луганск : Ноулидж, 2009. 280 с.

30. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 році. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.01.2021)

31. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 році. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 25.01.2021)

32. Моніторинг соціально–економічного розвитку регіонів за січеньчервень 2020 року. Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2020/09/rejtyng-za-ii-kv.2020r.pdf>

33. Супермаркети «Сільпо» працюють для вас. Сільпо. URL: <https://silpo.ua/contacts>

34. Офіційний сайт Онлайн-сервісу перевірки компаній URL: <https://youcontrol.com.ua/>

35. Офіційний веб-сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2023)

36. Звітність. Сільпо. Звіт про управління 2020-2022 роки. URL: <https://silpo.ua/reports>

37. Факти, події, спогади з життя незалежної України та Укрзалізниці. УкрЗалізниця : веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/about/> (дата звернення: 10.12.2023)

- 38.Невідома К. О. Цільові облигації як джерело фінансування житлового будівництва в Україні / О. О. Середа, К. О. Невідома // Пріоритети розвитку фінансової системи: традиції, моделі, перспективи : тези доповідей VII міжн. наук.-практ. конф. 16-17 квітня 2020 р., присвяченої 100-річчю із дня заснування СНУ ім. В. Даля та 25-річчю із дня заснування кафедри фінансів та банківської справи, м. Сєверодонецьк. – Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. – С. 14-16.
- 39.Невідома К. О. Класифікація КРІ з метою оцінювання праці працівників торгівлі / К. О. Невідома // Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку : тези доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конф. Молодих вчених і студентів / Університет імені Альфреда Нобеля, Університет митної справи та фінансів, Сумський національний аграрний університет, Вища школа менеджменту охорони праці (м. Катовіце, Польща), Інститут підприємницької діяльності (Білорусь), 14 квітня 2021 р. – Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2021. – С. 92-94. – ISBN 978-966-434-509-2.
- 40.Невідома К. О. Проблемні питання достатності комплексу засад аналізу соціально-економічного розвитку регіонів (на прикладі Донецького економічного району України) / К. О. Невідома, П. В. Кривуля // Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти : матеріали IV міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф / Одеська державна академія будівництва та архітектури, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, University of Wroclaw (Польща), University of Pitesti (Румунія), 21 квітня 2021 р., м. Одеса. – Одеса: ОДАБА, 2021. – С. 232-237.
- 41.Невідома К. О. Класифікація персоналу торгового підприємства з метою оцінювання праці працівників торгівлі на основі КРІ / К. О. Невідома // Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю : матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. (21 квітня 2021 р., м. Полтава) / Полтавський держ. агр. ун-т, за ред. К. А. Пилипенко. – Полтава: ПДАУ, 2021. – С. 818-822.

- 42.Невідома К. О. Значення системи КРІ для оцінки діяльності персоналу та огляд рис загального підходу до складання КРІ працівників галузі торгівлі / К. О. Невідома // Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону : збірник тез доповідей IV міжн. наук.-практ. конф., 22 квітня 2021 р., м. Сєверодонецьк. – Сєверодонецьк: [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2021. – С. 56-60.
- 43.Невідома К. О. Особливості торгових робітників та їх вплив на підсистеми оцінювання персоналу торгового підприємства на основі КРІ / К. О. Невідома // Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи : матеріали III Всеукраїнській науково-практичній конференції, м. Харків, 27 квітня 2021 р. / М-во освіти і науки України, Харьк. нац. ун-т будівництва і архітектури; ДВНЗ «Приазовський державний університет»; Харківський торговельно-економічний коледж КНТЕУ; Український державний університет залізничного транспорту; ДВНЗ «Ужгородський національний університет»; Національний технічний університет НТУ «ХП»; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця; Харківський національний автомобільно-дорожній університет; Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля; Головне управління Пенсійного фонду України в Харківській області; Харківська державна академія культури; Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова; Львівський державний університет внутрішніх справ; Львівський національний університет ім. І.Франка. / За заг. ред. д. е. н., проф. Аванесової Н. Е. – Х. : ХНУБА, 2021. – С. 76-78.
- 44.Невідома К. О. Рівень актуалізації торгівлі як сфери відносин з персоналом / К. О. Невідома // Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали IV Міжн. наук.-практ. конф. 20-21 травня 2021 р. / Міністерство освіти і науки України, Державний університет «Одеська політехніка». – Одеса: Держ. ун-т «Одеська політехніка», 2021. – С. 382-384.
- 45.Невідома К. О. Принципова ситуаційна схема-таблиця підсистем оцінювання персоналу торгового підприємства як поєднання

класифікації торгового персоналу та класифікації КРІ / К. О. Невідома, П. В. Кривуля // Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (28 травня 2021 р., м. Херсон) / Міністерство освіти і науки України, Херсонський державний аграрно-економічний університет (Україна), Департамент сільського господарства та зрошення Херсонської обласної держадміністрації (Україна), Південна державна сільськогосподарська дослідна станція ІВПМ НААН (Україна), Полтавська державна аграрна академія (Україна, Інститут досліджень економічних і соціальних проблем глобалізації, Європейський університет (Грузія), Технічний університет (Молдова), Державний економічний університет з навчальних робіт (Вірменія), Департамент операційних досліджень, Університет науки і техніки AGH (Польща), Заклад освіти «Гомельський державний технічний університет ім. П. О. Сухого» (Республіка Білорусь) / за ред. Н. В. Кириченко, Н. Д. Худік та ін. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. – С. 327-329.

46. Невідома К. О. Загальна схема складання ключових показників ефективності діяльності працівників галузі торгівлі / К. О. Невідома // Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону : збірник тез доповідей V міжн. наук.-практ. конф., 27 квітня 2022 р., м. Сєверодонецьк / Міністерство освіти і науки України; Луганська обласна державна адміністрація (Україна); Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (Україна); Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна); Черкаський державний технологічний університет (Україна); Університет Ватерлоо (Онтаріо, Канада); Національний інститут економічних досліджень (Молдова); Університет бібліотекознавства та інформаційних технологій (Болгарія); Управління бізнес освіти, школа професійно-технічної освіти, федеральний коледж освіти (Нігерія). – Сєверодонецьк: [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2022. – С. 16-18.

Д О Д А Т К И

Рух кадрів за видами економічної діяльності у 2021 році

Вид діяльності	I квартал/QI						II квартал/QII						III квартал/QIII					
	Прийнято, тис. осіб/ Accepted for employment, thsd. persons	Звільнено, тис. осіб/Quitted from employment, thsd. persons			% до середньо-облікової кількості штатних працівників/% of average number of regular employees		Прийнято, тис. осіб/ Accepted for employment, thsd. persons	Звільнено, тис. осіб/Quitted from employment, thsd. persons			% до середньооблікової кількості штатних працівників/% of average number of regular employees		Прийнято, тис. осіб/ Accepted for employment, thsd. persons	Звільнено, тис. осіб/Quitted from employment, thsd. persons			% до середньо-облікової кількості штатних працівників/% of average number of regular employees	
		усього/total	з них із причин/duе to the following reasons	з них із причин/duе to the following reasons	прийнято/accepted for employment	звільнено/quitted from employment		усього/total	з них із причин/duе to the following reasons	з них із причин/duе to the following reasons	прийнято/accepted for employment	звільнено/quitted from employment		усього/total	з них із причин/duе to the following reasons	з них із причин/duе to the following reasons	прийнято/accepted for employment	звільнено/quitted from employment
		плинності кадрів/employee turnover	скорочення штатів/cuts in staff				плинності кадрів/employee turnover	скорочення штатів/cuts in staff				плинності кадрів/employee turnover	скорочення штатів/cuts in staff					
Усього	530,3	489,9	403,7	52,0	7,5	6,9	485,7	545,2	479,9	30,0	6,8	7,6	553,6	592,9	507,2	43,6	7,8	8,4
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	46,5	35,1	32,5	1,5	12,8	9,7	69,6	30,6	28,7	0,9	17,0	7,5	38,3	32,1	30,7	0,5	9,1	7,6
з них сільське господарство	43,8	31,8	29,5	1,4	14,1	10,3	65,1	27,1	25,7	0,8	18,3	7,6	35,6	29,4	28,2	0,5	9,7	8,0
Промисловість	98,9	109,0	89,4	4,5	5,5	6,1	107,9	138,5	115,6	6,7	6,1	7,8	125,1	137,0	111,2	3,4	7,1	7,8
Будівництво	21,7	19,4	18,5	0,4	10,4	9,3	29,2	22,4	21,6	0,3	13,3	10,2	23,5	24,8	23,4	0,6	10,6	11,2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	76,9	87,7	85,6	1,1	9,5	10,8	90,7	102,0	97,9	2,3	11,3	12,7	103,3	104,7	101,9	1,7	12,9	13,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	35,1	42,3	35,7	2,1	5,6	6,8	37,7	45,5	39,5	1,8	6,1	7,4	43,4	49,3	41,3	2,5	7,1	8,1
у тому числі																		
наземний і трубопровідний транспорт	14,0	18,8	16,5	0,6	5,5	7,4	15,4	19,3	16,7	0,9	6,1	7,7	17,9	20,1	17,4	0,7	7,2	8,1
водний транспорт	0,2	0,3	0,3	-	10,3	13,3	0,3	0,3	0,2	0,0	11,1	11,9	0,4	0,3	0,3	0,0	15,9	12,8
авіаційний транспорт	0,4	0,4	0,4	0,0	2,8	2,7	0,7	0,6	0,5	0,1	4,8	4,0	0,9	0,9	0,8	0,1	5,8	5,7
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	15,7	17,3	14,6	0,6	5,5	6,1	16,3	19,7	17,4	0,5	5,7	7,0	18,6	21,3	18,2	0,7	6,6	7,6
поштова та кур'єрська діяльність	4,7	5,4	3,9	1,0	7,2	8,2	5,1	5,6	4,7	0,3	7,9	8,8	5,6	6,7	4,6	1,0	8,7	10,4
Тимчасове розміщування й організація харчування	8,8	8,2	7,5	0,3	14,1	13,1	13,6	11,2	10,5	0,3	21,4	17,6	17,6	13,8	13,3	0,0	26,1	20,5
Інформація та телекомунікації	6,9	8,7	8,4	0,2	6,6	8,3	7,2	9,2	8,2	0,7	7,0	8,8	8,2	8,8	8,4	0,2	8,0	8,6
Фінансова та страхова діяльність	10,7	12,5	11,7	0,4	6,1	7,2	11,0	14,7	13,2	0,2	6,4	8,6	23,9	27,1	14,6	12,0	14,2	16,2
Операції з нерухомим майном	3,9	4,7	4,5	0,1	5,3	6,5	4,5	5,7	5,4	0,1	6,1	7,7	4,6	6,1	5,9	0,2	6,3	8,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	10,6	11,4	10,2	0,9	5,2	5,5	9,7	12,8	11,8	0,5	4,7	6,2	10,7	11,5	10,4	0,4	5,3	5,6
з неї наукові дослідження та розробки	2,4	3,0	2,7	0,2	3,1	4,1	2,4	2,9	2,5	0,1	3,1	3,9	2,6	3,5	2,9	0,2	3,5	4,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	18,7	21,2	19,4	1,0	10,2	11,6	20,4	20,1	19,0	0,5	11,2	11,0	18,6	23,3	21,7	0,3	10,2	12,8
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	49,3	45,7	20,0	19,4	12,3	11,4	25,7	29,6	21,2	5,9	6,4	7,4	18,2	25,8	17,2	7,3	4,6	6,6
Освіта	96,8	31,7	26,1	3,6	8,4	2,8	22,1	56,2	47,6	3,9	1,9	4,8	74,2	76,1	63,2	8,5	6,5	6,6
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	29,6	44,1	27,3	15,6	3,7	5,4	29,3	38,0	32,4	4,8	3,6	4,7	35,2	42,7	35,5	5,4	4,4	5,4
з них охорона здоров'я	24,2	38,9	23,9	14,2	3,3	5,3	25,7	33,6	29,0	3,9	3,5	4,6	31,7	38,8	32,4	4,8	4,4	5,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	14,2	6,4	5,3	0,9	11,9	5,4	5,2	7,4	6,1	1,0	4,3	6,2	7,1	7,4	6,3	0,7	6,0	6,2
з них																		
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	9,7	3,5	2,7	0,6	14,9	5,3	2,3	4,4	3,4	0,7	3,5	6,6	3,9	4,0	3,2	0,4	6,1	6,2
Функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	3,2	1,3	1,0	0,2	9,2	3,9	1,4	1,7	1,4	0,2	4,1	4,8	1,4	1,7	1,3	0,3	3,9	4,9
Надання інших видів послуг	1,5	1,6	1,6	0,0	6,0	6,5	1,9	1,3	1,3	0,0	7,4	5,1	1,5	2,2	2,1	0,0	6,1	8,7

ДОДАТОК Б

Оборот роздрібної торгівлі по регіонах у січні–листопаді 2021 року

	Оборот роздрібної торгівлі у січні–листопаді 2021р., млн.грн/ <i>Turnover of retail trade in January–November 2021, mln. UAH</i>	Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (у порівнянних цінах), %/ <i>Volume indices of turnover of retail trade (in comparable prices), %</i>	
		листопад 2021р. до листопада 2020р./ <i>November 2021 to November 2020</i>	січень–листопад 2021р. до січня–листопада 2020р./ <i>January–November 2021 to January–November 2020</i>
Україна	1289740,8	105,8	111,2
Вінницька	37023,4	117,9	119,0
Волинська	23695,3	97,7	106,4
Дніпропетровська	118223,1	101,9	108,4
Донецька	38917,3	100,8	106,6
Житомирська	30570,2	109,6	113,7
Закарпатська	26693,1	117,9	120,3
Запорізька	55851,1	109,8	111,2
Івано-Франківська	29382,4	101,3	112,4
Київська	108185,1	105,6	112,0
Кіровоградська	23586,3	110,6	110,4
Луганська	11651,6	100,8	106,2
Львівська	79974,0	111,5	118,1
Миколаївська	29004,3	104,9	111,5
Одеська	95663,5	109,4	112,6
Полтавська	43404,6	107,0	117,5
Рівненська	24299,2	113,0	115,3
Сумська	24504,2	106,1	110,1
Тернопільська	20660,2	114,2	124,4
Харківська	87153,3	107,2	101,7
Херсонська	26805,4	102,9	110,3
Хмельницька	29859,0	102,4	113,0
Черкаська	32489,4	108,6	113,3
Чернівецька	19387,2	112,2	127,6
Чернігівська	23972,5	111,4	112,4
м. Київ	248785,1	100,5	108,3

ДОДАТОК В

**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31
ГРУДНЯ 2020 РОКУ**

		Форма № 1		Код за ДКУД	
Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019	
1	2	2а	3	4	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749	
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993	
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844	
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420	
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233	
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)	
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702	
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490	
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205	
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838	
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		498 673	457 106	
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657	
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856	
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683	
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364	
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070	
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-	
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511	

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	13 047 703	12 846 065
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Видучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700		-	-
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

ДОДАТОК Г

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом - Зобов'язання за одержаними авансами	36	259 916	189 213	73 308
Зобов'язання за одержаними авансами	37	264 605	558 718	410 510
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

ДОДАТОК Д

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343

