

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“” _____ 2020

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“МАГІСТР”

Тема: Управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах
трансформаційних змін

Виконала: Якубович Юлія Олександрівна

Керівник: д.н. з держ.упр. проф. Іванова Тамара Вікторівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Іванова Т.В.)

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

" ___ " _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Якубович Юлії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах трансформаційних змін**

затверджена наказом ректора від «01» жовтня 2020 , № 1848/СТ

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» жовтня 2020р. до «31» грудня 2020р.

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: дослідити теоретичні основи системи управління персоналом на підприємстві, проаналізувати сучасні тенденції та особливості управління персоналом в продовольчому сегменті торгового підприємства; провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оцінити ефективність системи управління персоналом; розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на обраному підприємстві та економічно їх обґрунтувати.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. –4, рис –7;

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –5, рис –2; формули – 1;

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –2, рис. –5, формули –2.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	01.09.2020 - 04.10.2020	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі	05.10.2020- 15.10.2020	виконано
3.	Визначення основних напрямків управління конкурентоспроможністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	до 25.10.2020	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках	до 29.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2020	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.11.2020	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення управління персоналом підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 25.11.2020	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 01.12.2020	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 05.12.2020	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 10.12.2020	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 12.12.2020	виконано

Студентка _____ (Якубович Ю.О.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (д.н. з держ.упр., проф. Іванова Т.В.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю,

ІВМ - International Business Machines,

СТО – Станція технічного обслуговування,

ПВП - Промислово-виробничий персонал,

ПР - сума місячної премії до нарахування,

К(іп) - коефіцієнт виконання індивідуальних показників преміювання,

Ккоррі - коефіцієнт виконання плану по і-й послуги (ОТА, DSL, CDMA, КТВ і т.п.),

SWOT - це аббревіатура, яка розшифровується як: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі місця), opportunities (можливості), threats (загрози).

ВТМ – Власна торгова марка,

Еф - економічна ефективність,

Е - економічний ефект,

ВООЗ - Всесвітня організація охорони здоров'я.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню системи управління персоналом в організації, розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам системи управління персоналом на підприємстві: розкрито сутність системи управління людськими ресурсами та виявлено основні елементи, досліджено принципи і методи її побудови, визначено функції системи управління персоналом в організації, проаналізована організаційна структура системи управління, та висвітлено філософію управління персоналом в умовах трансформаційних змін.

У другому розділі досліджена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної діяльності, також аналіз кадрів, система управління персоналом на підприємстві.

У третьому розділі вказані основні шляхи удосконалення управління персоналом, розроблені напрямки удосконалення системи управління персоналом підприємства та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: система управління персоналом, кадри, планування, організація, наставництво, менеджер, методи управління.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию системы управления персоналом в организации, разработке предложений по совершенствованию системы управления персоналом и оценке экономической эффективности указанных предложений на базе Общества с ограниченной ответственностью «Сильпо-Фуд».

Во введении определены актуальность и практическая ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам системы управления персоналом на предприятии раскрыта сущность системы управления человеческими ресурсами и выявлены основные элементы, исследованы принципы и методы ее построения, определены функции системы управления персоналом в организации, проанализирована организационная структура системы управления, и освещена философию управления персоналом в условиях трансформационных изменений.

Во втором разделе исследована общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономической деятельности, а также анализ кадров, система управления персоналом на предприятии.

В третьем разделе указаны основные пути совершенствования управления персоналом, разработанные направления совершенствования системы управления персоналом предприятия и проведена оценка эффективности данных предложений.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: система управления персоналом, кадры, планирование, организация, наставничество, менеджер, методы управления.

SUMMARY

The thesis is devoted to the research of the personnel management system in the organization, the development of proposals for improving the personnel management system and the assessment of the economic efficiency of the above proposals on the basis of the Limited Liability Company "Silpo-Food".

The introduction determines the relevance and practical value of the chosen topic of study, the main goal and objectives of the study, the subject and object of the research, the scientific methods of research are indicated.

The first chapter is devoted to the theoretical foundations of the personnel management system at the enterprise: the essence of the human resources management system is revealed and the main elements are revealed, the principles and methods of its construction are investigated, the functions of the personnel management system in the organization in transformational changes.

In the second chapter presents the general characteristic of the investigated enterprise is investigated, the analysis of its financial and economic activity, also the personnel analysis, the personnel management system at the enterprise is carried out.

The third chapter indicates the main ways to improve personnel management, developed areas for improving the personnel management system of the enterprise and evaluated the effectiveness of these proposals.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: personnel management system, personnel, planning, organization, mentoring, manager, management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТОЕРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	13
1.1. Сутність, значення і зміст системи управління персоналом організації....	13
1.2. Концепції управління персоналом.....	21
1.3. Управління персоналом в умовах трансформаційних змін	35
Висновок до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	42
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо Фуд».....	42
2.2. Аналіз системи управління персоналом.....	52
2.3. Вплив зовнішніх факторів на організацію діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	65
Висновок до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	73
3.1. Розробка і впровадження моделі кар'єрного розвитку персоналу торгівлі	73
3.2. Економічна оцінка пропозицій щодо розвитку персоналу ТОВ «Сільпо- Фуд»	78
3.3. Розробка пропозицій, щодо особливості управління персоналом в умовах пандемії COVID-19	82
Висновок до розділу 3	86
ВИСНОВОК.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Персонал як виробничий ресурс організації є запорукою успішного бізнесу. Починаючи від персоналу нижчої ланки до топ-менеджерів, кожен робить свій внесок у діяльність організації, тим самим утворюючи злагоджений механізм. Але, як і будь-яка система, вона повинна працювати в рамках певних правил і законів, які повинні приносити максимальну користь для всієї організації в цілому. Сучасні системи управління кадрами вибудовують свою політику, пов'язуючи все ресурси кадрової політики і на чолі ставлячи – оцінку персоналу.

Управління персоналом організації або маркетинг персоналу - цілеспрямована активність керівного складу організації, професіоналів підрозділів системи управління персоналом, підключаючи дослідження концепції та стратегій кадрової політики, основ і способів управління персоналом.

Основним структурним підрозділом управління персоналом до сих пор є окремий кадр, який функціонує за призначенням та вдосконаленням персоналу, а також організація їх навчання, підвищення кваліфікації та переподготовка. Для виконання останніх функцій слід створити окремі підготовки кадрів або відділи технічного навчання.

Служби управління персоналом показують низький організаційний статус, що є слабким у професійному відношенні. У силу цього вони не виконують цілий ряд завдань за допомогою управління персоналом та забезпечення нормативних умов його роботи.

Якщо раніше, в умовах командно-адміністративної системи, ці завдання розглядаються як второстепенні, щоб при переході на ринок вони виходили на перший план, і в їх вирішенні зацікавлена кожна організація.

Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значущості: воно дозволяє створити та реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до

зовнішніх умов, вивчити особистісний фактор у побудові систем управління персоналом організації.

У зв'язку з цими фактами особливу актуальність набуває тема дипломної роботи - управління персоналом в умовах трансформаційних змін. За кордоном принципів та методів управління персоналом розвиваються та досліджуються протягом багатьох десятиліть, основні закономірності управління персоналом давно вивчені, існує безліч методичних розробок. Безсумнівно, що вітчизняним підприємствам немає необхідності заново "вибирати колесо". Вивчення світового досвіду управління персоналом дозволить уникнути вже давно вдосконалених помилок, використовуючи лише підтвержені часові методи. У зв'язку з цим при розгляді цієї теми необхідним представляється особлива увага, звертаючись до досвіду управління персоналом та оцінюючи можливості його застосування на вітчизняних підприємствах.

Таким чином, метою дослідження теоретичних застав системи управління персоналом підприємства та розробка пропозицій і рекомендацій, щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження – це процес управління персоналом в торговому підприємстві в умовах трансформаційних змін.

Предмет дослідження – оцінка управління персоналу одного з елементів ТОВ «Сільпо-Фуд» супермаркету «Сільпо» в умовах трансформаційних змін.

Відповідно до мети дослідження були поставлені і вирішувалися наступні завдання:

- 1) дослідити сутність і сучасну концепцію управління персоналом організації;
- 2) розкрити сутність системи управління персоналом організації;
- 3) дати характеристику системі управління персоналом об'єкта дослідження;

- 4) провести дослідження особливостей управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 5) виявити проблеми в управлінні персоналом об'єкта дослідження;
- 6) запропонувати шляхи оптимізації системи управління персоналом об'єкта дослідження;
- 7) оцінити перспективи ефективності системи управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 8) проаналізувати роботу ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах пандемії COVID-19 та розробити ряд завдань для покращення роботи персоналу.

Для реалізації мети дослідження та виконання поставлених завдань було використано комплекс загально-наукових і спеціальних методів дослідження - аналіз навчальної та методичної літератури, наукових публікацій з метою визначення ступеня вивченості предмета дослідження; аналіз і синтез отриманої інформації; порівняльний метод; метод наукової абстракції; метод графічного моделювання; статистичний, що допомагає провести підрахунок фінансово-економічних показників, що стосуються предмета дослідження; описовий; метод системного і теоретичного узагальнення.

В економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «управління персоналом», а різні трактування підкреслюють різноманіття існуючих теоретичних підходів до управління персоналом, людськими ресурсами. Особливо, це стосується трансформаційних умов, що потребує особливого наукового підходу до визначення ролі і місця управління персоналом на сучасному етапі розвитку суспільства.

Теоретико-методологічні основи оцінки персоналу активно досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями, як А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, Д. Богиня, І. Булеєв, В. Веснін, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, П.

Друкер, А.Єгоршин, О.Єськов, Г.Завіновська, А.Кібанов, А.Колот, М. Мескон, І. Метцнер, І. Хентце, Ф. Хетдоурі, І. Швець, С. Шекшня, Г.Щокін.

Ефективність проектних рішень: заходи, спрямовані на організацію розвитку персоналу в компанії, скорочують терміни звикання співробітників до нових умов трудової діяльності, активізують професійну і творчу активність співробітників, в результаті чого, в перші місяці роботи, знижується плинність і підвищується продуктивність праці персоналу.

Практична значимість дипломної роботи полягає в тому, що автором розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом, які можуть бути використані в практичній роботі банку ТОВ«Сільпо-Фуд».

РОЗДІЛ 1. ТОЕРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, значення і зміст системи управління персоналом організації

Основа будь-якої організації - це її співробітники. Тому найбільша увага повинна бути приділена вивченню питань, що стосуються управління поведінкою людей в процесі роботи, мотивації їх діяльності.

Неефективність існуючих українських служб управління персоналом багато в чому зумовлюється спочатку зниженим розумінням терміна «персонал». Як в теорії, так і на практиці, термін «персонал» прирівнюється до терміну «кадри». А набір функцій по управлінню персоналом традиційно виводиться зі схеми технологічного процесу руху персоналу в організації: від його вибору до звільнення.

В реальності подібний методологічний підхід призводить до того, що, по-перше, частина функцій просто не реалізується повною мірою (наприклад, функція формування організаційної культури), а по-друге, функції управління персоналом реалізуються багатьма службами, найчастіше недостатньо пов'язаними між собою.

Як зазначає у своїй публікації А.В. Галиуллина: «Управління персоналом - це сукупність дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства, з метою досягнення поставлених перед організацією цілей» [18, с.47]. С.В. Комісарова і К.В. Комісарів відзначають, що: «Загальна і головна задача управління підприємством - забезпечення співвідношення якісних і кількісних характеристик кадрів цілям організації» [44, С. 178]. У літературі часто зустрічаються поняття «система управління», «механізм управління персоналом» і «система управління персоналом», багато хто помилково плутають дані терміни. Розглянемо їх співвідношення.

Механізм управління розглядають як складову (найбільш активну) частину системи управління, що забезпечує вплив на фактори, відстану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта - рис 1.1[46, с. 352].

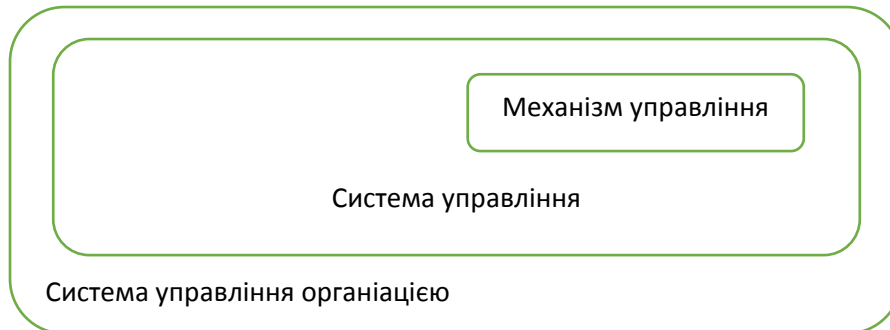


Рис.1.1. Співвідношення понять «Механізм управління» - «Система управління персоналом» - «Система управління організацією»

*Складено автором на основіджерела [46, с. 352]

Зміст процесу управління «людськими ресурсами» можебути системно зображено у вигляді так званого «механізму» управлінняперсоналом, який визначає і пов'язує найважливіші елементи – складовічастини цього процесу. Комбінація цих елементів повинна розглядатися увсій їхній повноті, беручи до уваги їх взаємозв'язок і взаємодії.Елементами управління є: об'єкти управління, його суб'єкти, структура, методи і процедури управління.

Таблиця 1.1

Основні елементи механізму управління персоналом

Елемент механізму управління	Зміст
Персонал	Це найважливіший ресурс, що забезпечує стабільне положення і розвиток організації
Об'єкт управління	В даному випадку це окремі співробітники або групи
Суб'єкт управління	Менеджер або співробітник, який безпосередньо бере участь у розробці та реалізації

	рішень
Структура управління персоналом	Персонал і його якісні та кількісні характеристики

Продовження таблиці 1.1.

Методи управління	Це способи впливу на об'єкт управління (в даному випадку на персонал)
Процедури управління	Деякі формалізовані легалізовані методи впливу суб'єкта на об'єкт або навпаки

Джерело: [72, с. 150].

Таким чином, слід зазначити, що механізм управління персоналом - це якась сукупність взаємовідносин, зв'язків, форм і методів впливу на процес управління персоналом, на його виробництво, розподіл і використання. Якщо розглядати даний аспект з позицій системного і комплексного підходів, механізм управління персоналом викривається єдиною неподільною системою, кожен елемент якої зумовлений для виконання своїх цілей і завдань, і в той же час сукупність цих елементів висловлює зміст загального процесу управління персоналом. Функціонування даного механізму забезпечується підсистемами: інформаційною, правовою, фінансовою, науково-методичною, технічною. Таким чином, механізм управління являє собою систему органів управління, засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості і до певного часу. Механізм управління персоналом входить в загальну систему управління персоналу. Система управління персоналом є частиною загальної системи управління організації. Цілі управління досягаються шляхом реалізації певних методів і функцій. Основним елементом механізму управління персоналом виступають методи управління персоналом, які можуть бути як авторитарними, так і ліберальними. На думку багатьох авторів, ефективний процес управління персоналом виглядає наступним чином – рис 1.2.

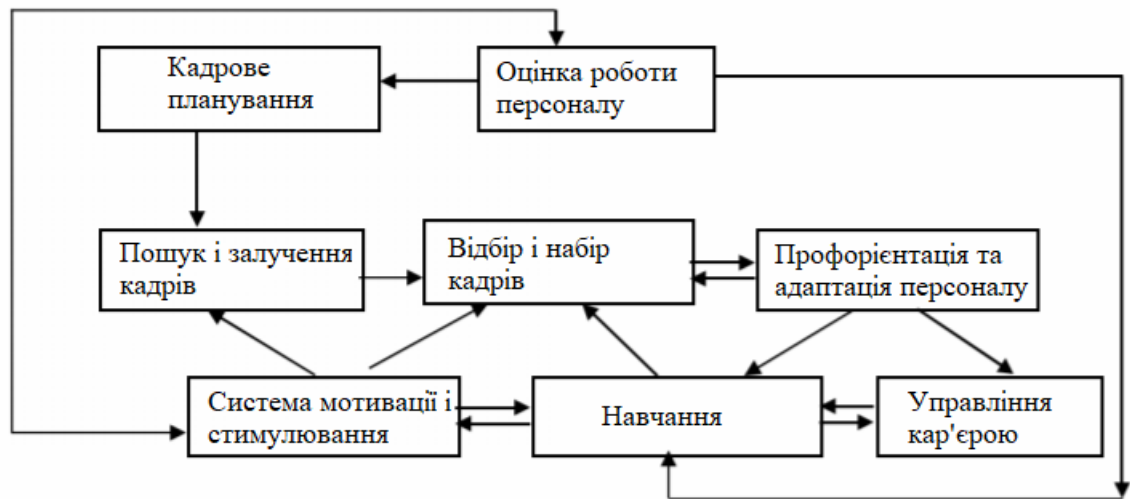


Рис. 1.2. Процес управління персоналом підприємства

*Складено автором на основі джерела [22, с. 73]

Отже, ефективна система управління персоналом - «це не тільки висока продуктивність виробництва, але і невід'ємна соціальна безпека людини, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці і широкі можливості для особистої реалізації».

В кінцевому рахунку, це висока якість життя, яке повністю відповідає основним прагненням людини »[25, с. 108].

Н.В. Ващенко вказує, що «ефективна система оцінки персоналу, побудована на чітких принципах дає ефект синергетичної акмеології в організації »[15, с. 73].

Е.А. Кобець приходять до висновку, що «принципи також визначають регулювання, управління конфліктами в трудових організаціях» [41, с. 115]. Принципи - це першочергові кроки для ефективної системи управління, особливо в період кризи.

Принципи управління персоналом - це правила, дотримуючись, яких підприємство проводить свою кадрову політику і досягає цілей, домагається результатів[61, с. 115].

Принципи управління персоналом є основою кадрового контролінгу, системи підтримки прийняття управлінських рішень в організації – рис. 1.3.

Тому для досягнення стратегії виживання в умовах кризи організації повинні переглянути принципи управління персоналом, переорієнтуватися на принципи антикризового управління.



Рис.1.3.Принципи системи управління персоналом

*Складено автором на основі джерела [63, с. 275]

Різні автори по-різному трактують поняття «система управління персоналом». Деякі засновані на цілях і методах досягнення цих цілей. Одні ґрунтуються на принципах організації праці. Деякі звертають особливу увагу на функції, що виконуються персоналом. В якості прикладу можна привести визначення, запропоноване доктором економічних наук В.П. Галенко: система управління персоналом - «це комплекс взаємопов'язаних економічних,

організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств» [30, с. 88-89].

Німецька школа менеджменту використовує цю концепцію по-різному: управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) - «область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (вербування і відбір персоналу), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».

У фундаментальних дослідженнях, на підприємствах і в організаціях часто можна зустріти такі поняття: кадри і управління кадрами, персонал, працю і управління працею, трудові ресурси та управління трудовими ресурсами, людські ресурси та управління людськими ресурсами, людський фактор і управління людським фактором, кадрова політика, кадрова служба та ін., які можуть бути віднесені до трудової діяльності людини і трудових відносин фізичної та юридичної особи, а також до організації, мотивації і правлінню поведінкою персоналу на підприємстві.

Суть управління персоналом полягає в тому, що вплив на нього має бути систематичним, тривалим, безперервним. Організаційні, економічні, соціальні, психологічні та інші важелі можуть бути використані в якості інструментів. Вплив має бути забезпечений при створенні робочої команди і не повинно припинятися протягом всього життєвого циклу підприємства. Це впливає на етапи розподілу та перерозподілу персоналу між виробничими одиницями, і під впливом системи управління персоналом створюються певні умови, які використовують більшість людських ресурсів. Метою цієї системи має бути не тільки найбільш ефективне використання трудових ресурсів, а й створення умов для професійного зростання персоналу і відтворення праці. Як відзначають О.А. Олатало, А.Д. Мурзін і Н.А. Осадча у своїй публікації: «Для того щоб сформувати на підприємстві сучасну і дієздатну систему управління персоналом, для початку

необхідно створити дерево цілей організації. Тут повинні бути відображені не тільки цілі акціонерів і керівництва, а й цілі персоналу, співробітників компанії. Необхідно домогтися, щоб ці цілі не суперечили один одному. Крім цього, потрібно виявити місце персоналу в цій організації, а також місце системи управління персоналом і роль цих об'єктів в досягненні стратегічних цілей організації» [65, с. 292-294]. Потім в організаційній структурі корпоративного управління створюється штатний розклад, створюється сама структура служби управління персоналом, визначаються її компоненти і відносини як всередині відділу, такі на рівні корпоративного управління. Необхідно визначити функції цієї служби в залежності від виду діяльності організації, поточних і майбутніх потреб персоналу, в залежності від традицій, встановлених в організації. Цілями при формуванні системи управління персоналом можуть бути відзначені наступні завдання –рис.1.4.

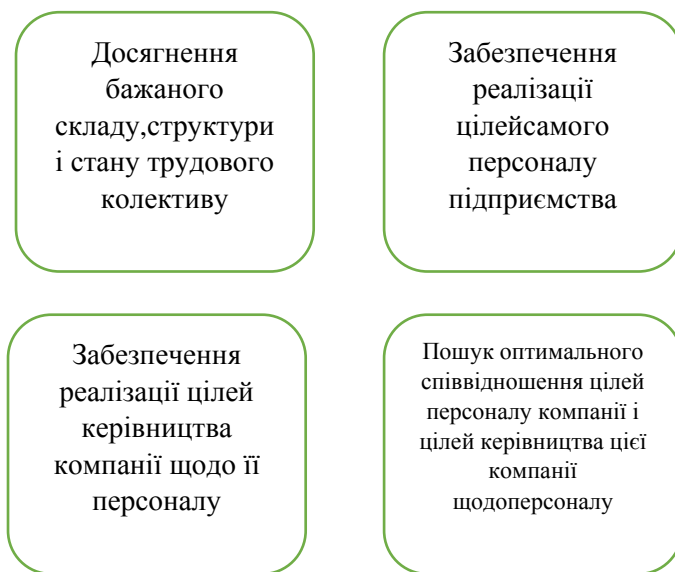


Рис.1.4. Завдання системи управління персоналом

*Складено автором на основі джерела [86, с. 151]

Цілі системи управління персоналом представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Цілі системи управління персоналом

Тип цілі	Зміст
Головна	Забезпечити підприємство трудовими ресурсами необхідної кваліфікації і необхідної кількості

Продовження таблиці 1.2.

Перспективні	Підтримувати конкурентоспроможність компанії і її зростання
	Забезпечити високий рівень ефективності виробничої діяльності та максимізувати вигоди компанії за рахунок високого рівня ефективності використання трудових ресурсів.
	Досягти високого рівня соціальної ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Джерело: складено автором на основі джерела [96, с. 218]

Існує кілька варіантів того, як формування системи управління персоналом і методи їх роботи, технології впливають на трудові ресурси. Часто ефективність всієї системи і досягнення бажаного результату залежать від правильного вибору.

У висновку хотілося б відзначити, зміст процесу управління «Людськими ресурсами» може бути системно представлено у вигляді так званого «механізму» управління персоналом, який встановлює і об'єднує головні елементи - складові частини цього процесу. Сукупність цих елементів необхідно розглядати як єдине ціле з урахуванням їх взаємозв'язків і взаємодії.

З точки зору системного і комплексного підходів, механізм управління персоналом є єдиною цілісною системою, кожен елемент якої призначений для виконання своїх цілей і завдань, і в той же час сукупність цих елементів висловлює зміст загального процесу управління персоналом.

Система управління персоналом компанії передбачає наявність організаційної структури з її елементами, взаємозв'язками і взаємозалежностями, як всередині самої структури, так і на рівні загальної структури управління організації.

Деякі організації в рамках системи управління персоналом об'єднують всі підрозділи, так чи інакше пов'язані з трудовими ресурсами. Це включає в себе відділи кадрів, нормування праці, зарплати, підвищення кваліфікації, охорона праці і т. д.

Раніше управління людськими ресурсами вимірювалося з точки зору частоти помилок, відповідності, ефективності та часу простою в системі. Сьогодні це основні показники ефективності управління персоналом. Тонка настройка, привернення уваги та вирішення проблем управління персоналом - це нові віхи на дорожній карті управління трудовими ресурсами.

1.2. Концепції управління персоналом

У своєму розумінні роботи організацій С. Хенді приходять до виводу, що вивчення людей в організації не може бути зроблено з попередньою впевненістю. Організації є дуже складними закладами, і вони можуть бути повільними та складними для отримання знань. Занадто багато змінних (Ч. Хенді насчитав свиче 60), які впливають на події та організації. К. Хенді вивчає ці перехідні та розподіляє їх по шести основних групах: мотивація, роль та взаємодія, лідерство, влада та вплив, динаміка внутрішніх груп, культура організацій [92, с. 8].

На складну структуру організації та на необхідність системного підходу до оцінки її стану формує увагу та П. Сенге у своїй роботі «П'ята дисципліна» [73, с. 14]. Можливо сказати, що теоретичні дослідження встановили вплив різних факторів на управління організацією і, зокрема, на управління персоналом.

Спираючись на вищесказане висвітлемобогатоплановість підходів і концепцій до системи управління персоналом внаслідок менеджменту. Розглянемо основні з них. Історично склалось, що застосування комплексної системи управління персоналом та організацією в цілому відображається у визначених концепціях (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Концепції систем управління персоналом

Період	Концепції	Підходи	Представники
20-40-е гг. XX ст.	Використання трудових ресурсів	Економічний – співробітник є носій трудової функції, «живий придаток машини»	Ф. Тейлор
50-70-е гг. XX ст.	Управління персоналом	Органічний - персонал є суб'єкт трудових відносин, особистість	А. Файоль
80-90-е гг. XX ст.	Управління людськими ресурсами	Органічний - персонал є ключовий стратегічний ресурс організації	Э. Мэйо
XXI ст.	Управління людиною	Гуманістичний - не люди для організації, а організація для людей.	-

Джерело: складено автором на основі джерела [19, с. 25].

Початок концепції використання трудових ресурсів було дано економічним підходом, згідно з яким основну роль грає технічна підготовка людей, а не управлінська директива [16, с. 171].

Основою цієї концепції є теорія наукового управління Ф.Тейлора, який розглядав людину як «одну з рядків у списку заробітної плати». Головною цінністю в організації не був сам працівник, а тільки робота, яку він виконував, тому його діяльність повинна була відповідати, в першу чергу, такими критеріями, як технічні характеристики і відповідність високоякісної роботи з мінімально витраченим терміном виконання. Як правило, в процесі управління керівник був авторитарним. Незабаром з'явилися нові концепції управління персоналом. Концепція управління персоналом ґрунтувалася на тому факті, що людина в організації висловлювала себе через ту роль, яку вона відіграє, а управління в цілому здійснювалося тільки з використанням адміністративних механізмів [8, с. 280]. Основою цієї концепції є розробка теорії бюрократичної організації А. Файоля. Концепція управління людськими ресурсами була замінена наступною, суть якої полягала в тому, що людина є непоновлюваним ресурсом, елементом соціальної організації, що включає трудову функцію, соціальні відносини і психофізіологічний статус персоналу. Концепція була заснована на теорії «людських відносин» Е. Мейо. Відповідно до цього підходу була виражена нова перспектива управління персоналом, що ізолює застарілий вид управлінської діяльності за рамками традиційних функцій організації праці [12, с. 160].

З кінця двадцятого століття соціальні та гуманітарні аспекти управління організацією стали розвиватися більш інтенсивно, так що була сформована нова система управління персоналом. Згідно з отриманою концепцією, людина є основним ресурсом і соціальною цінністю організації. Дана концепція ґрунтується на японському менеджменті, при якому не існує певної системи якостей, що пред'являються до персоналу, організація оцінюється через рівень бажань і здібностей людських ресурсів.

Зарубіжна література представляє різні школи з управління персоналом. Тут можна зустріти такі поняття і терміни – рис.1.5.

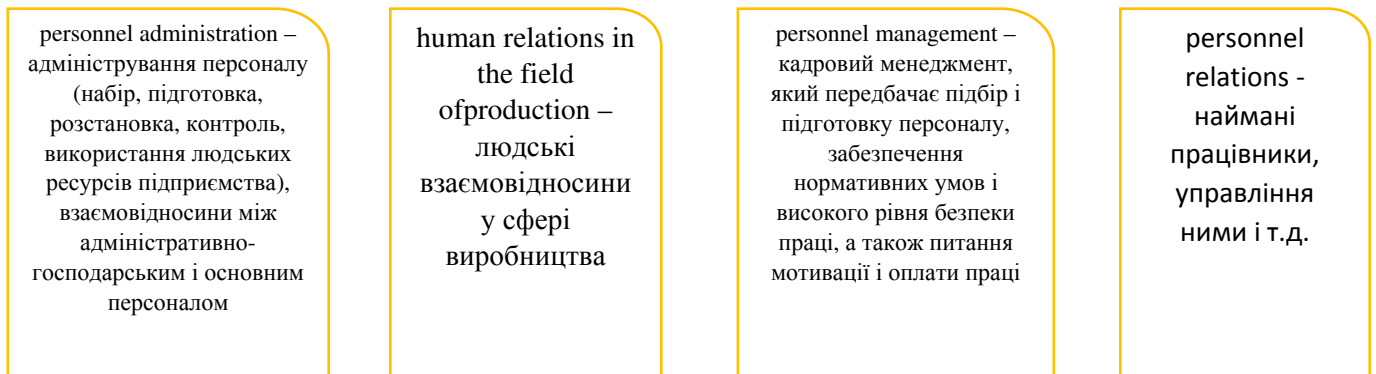


Рис.1.5 - Школи з управління персоналом

*Складено автором на основі джерела[5, с. 139]

Справжні концепції є основоположними, на підставі чого можна зробити висновок, що роль людини в суспільному виробництві виражається в двох аспектах:

- людина як ресурс виробничої системи (праці, людини, людей) є важливим елементом процесу виробництва і управління;
- людина як особистість з її потребами, мотивами, цінностями, відносинами - головна тема управління.

Сучасні концепції засновані, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого - на концепції цілісного розвитку особистості і теорії людських відносин. Приймаючи до уваги всі підходи, перераховані для аналізу ролі людини у виробництві, можна виділити елементи управління [34, с. 35]:

- Підбір, пошук персоналу.
- Кадрове планування, яке здійснюється з урахуванням зовнішніх умов і потреб організації.

- Раціонування і нормування праці на основі її аналізу.
- Введення нових співробітників в організацію, підрозділ, посада, щоб адаптувати їх до організації та забезпечити безперешкодний вхід в неї, а також більш швидке досягнення необхідних для них показників ефективності.
- Розвиток і навчання, покликане зміцнити потенціал співробітників і їх особистий внесок у реалізацію завдань організації.
- Стимулювання праці: широкий спектр засобів впливу на мотивацію персоналу, від матеріального стимулювання до збагачення змісту роботи і підвищення зацікавленості в досягненні більш високих показників. Оцінка виконання: порівняння фактичних результатів роботи з вже наявними стандартними результатами або з цілями, які встановлені для конкретної посадової позиції.
- Переміщення співробітників всередині організації: зниження або просування по службі, переходи з однієї посади на іншу, які відображають цінність співробітника для організації.
- Підтримувати і формувати культуру організації: порядки, норми, традиції, правила, цінності, стандарти поведінки, що забезпечують найбільше ефективне функціонування організації.

Взаємодія між елементами системи управління персоналом слід розглядати як обмін інформацією (знаннями, ідеями, повідомленнями), матеріальними об'єктами (грошима, документами, іншими активами організації), рухами і як форму. Ця взаємодія пов'язана з порозумінням між елементами системи управління персоналом, обізнаністю, установкою і виконанням цих функцій цих елементів, а також з усвідомленням лідером проблем, що виникають при роботі з людьми.

При формуванні та розгляді класифікації взаємодії між елементами системи управління персоналом, основними типами яких є організаційні, мотиваційні, освітні, можна помітити, що важливим типом такої взаємодії є мотиваційна взаємодія. Вона займає одне з центральних місць, оскільки визначає поведінку менеджерів і їхніх підлеглих, впливає з неминучості змін в структурі управління, змін у змісті і забезпеченні управлінської праці, а також зростанню очікувань менеджерів [13, с. 163].

Слід зазначити, що сам процес управління здійснюється за рахунок використання певних технологій, які залежать від рівня розвитку організації. Комплекс технологій, що використовуються індивідуальний для кожної організації і залежить від деяких факторів рис.1.6.

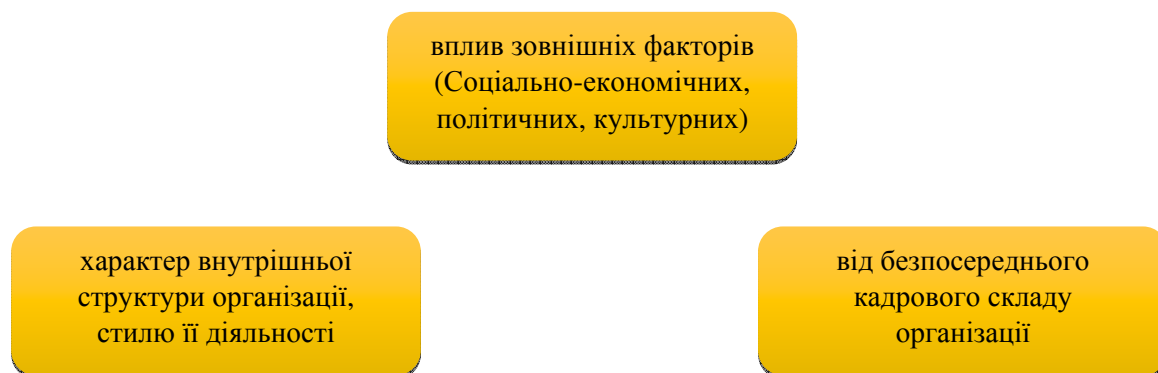


Рис.1.6 - Фактори що впливають на технології управління персоналом організації

*Складено автором на основі джерела [36, с. 112]

Технології управління персоналом сприяють ефективному функціонуванню організації. Вони охоплюють широкий спектр функцій і включають в себе процеси найму, відбору, профорієнтації, стимулів і мотивації, процесів організації праці і підвищення соціального розвитку організації.

В результаті проведеної роботи співробітники повинні підвищити свою зацікавленість в особистісному розвитку і, як наслідок, у розвитку організації.

Сучасні технології управління персоналом можна розділити на чотири типи – рис.1.7.

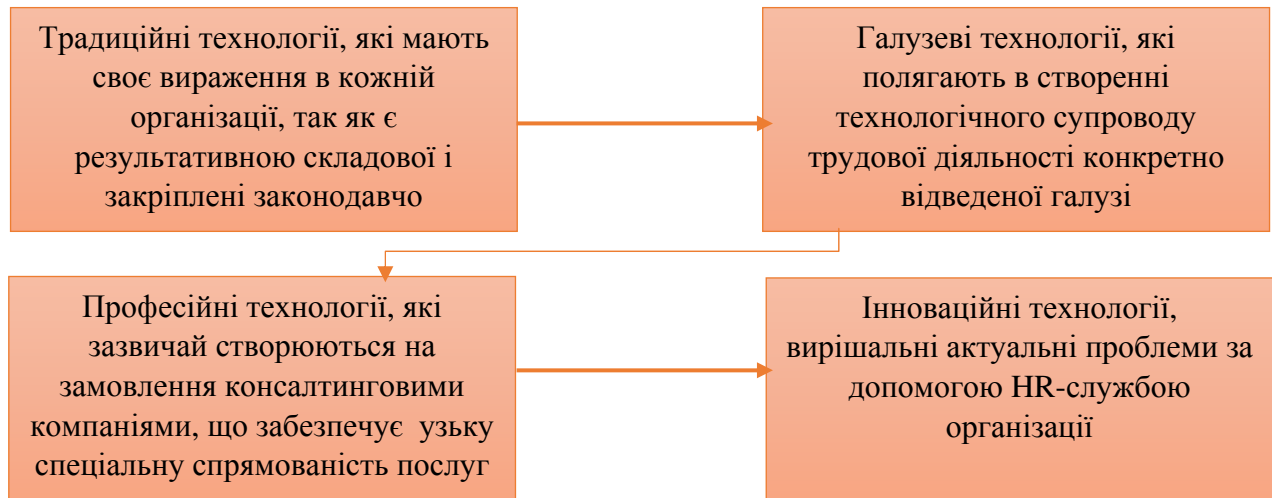


Рис.1.7 - Сучасні технології управління персоналом

*Складено автором на основі джерела[49, с. 44-45]

Звичайно, використання певного типу технологій неможливо, на практиці всі технології взаємопов'язані і взаємозалежні. Використання окремої технології залежить від доступних ресурсів організації.

В обов'язковому порядку повинні бути вказані основні завдання з підбору та оцінки ефективності діяльності персоналу, а також елементи їх мотивації і навчання.

В рамках аналізу концепцій управління персоналом, представляється доцільним звернутися до зарубіжного досвіду. Система управління людськими ресурсами за кордоном, згідно з термінологією Інституту сертифікації людських ресурсів, включає шість напрямків: відбір і визначення на посаду; навчання і розвиток; трудові відносини; управління; винагороду і пільги; здоров'я, трудова безпека і конфіденціальність [76, с. 204].

В даний час американська і японська школи менеджменту, як правило, розглядаються в якості зразків побудови систем

управління персоналом. Незважаючи на явні відмінності, обидві школи наголошують на розвиток людського капіталу, впровадження інновацій, диверсифікації методів управління.

В економіці США сфера послуг зосереджує 80% трудових ресурсів країни. Американська система управління персоналом будується на принципах індивідуалізму та ініціативності, що пов'язано з національними рисами, що склалися історично. Філософія американської системи управління виходить з максимізації прибутку компанії і збільшення особистих доходів. Система управління персоналом в американських компаніях включає в себе наступні елементи: відбір і наймання персоналу; визначення рівня зарплати та системи мотивації; профорієнтація і адаптація персоналу; навчання співробітників, оцінка їх діяльності, кар'єрний ріст; підготовка управлінського апарату, оцінка його роботи і т.д.

Відбір і найм персоналу. В американській практиці існують два шляхи підбору персоналу - зовнішній і внутрішній. Зовнішній підбір практикується більшістю компаній. Розвинений ринок праці, висока мобільність робочої сили, доступність інформації дозволяють досить оперативно підбирати за необхідними професійно-кваліфікаційними характеристикам персоналу. Безперечною перевагою такого підбору є поява в компанії людей зі свіжими ідеями, підтримання здорової конкуренції всередині організації, скорочення витрат на навчання за рахунок залучення фахівців необхідної кваліфікації з необхідними навичками. Мінусами є додаткові витрати на пошук необхідних співробітників, тривалий період адаптації нового співробітника в організації. Внутрішній набір відбувається за рахунок власного персоналу (розсилка всередині організації наявних вакансій, заохочення співробітників за рекомендацією своїх знайомих або друзів). Відбір кадрів відбувається за основними критеріями: освіта, досвід роботи, вузька спеціалізація, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі.

Визначення рівня зарплати та системи мотивації. Формування системи оплати праці враховує ряд загальних положень: переважання погодинної оплати праці, обумовленої високим рівнем механізації праці; середній рівень заробітної плати формується виходячи з аналогічних показників інших компаній в даному районі; рівень заробітної плати встановлюється відповідно до позитивних результатів оцінки праці окремого працівника; система стимулюючих виплат враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й його індивідуальний внесок в роботу компанії, включає різні інструменти стимулювання. Крім матеріальних виплат, багато фірм надають можливість отримати позику на пільгових умовах на навчання дітей в коледжах, оплачують юридичні послуги, фізичне оздоровлення, а також надають оплачені творчі відпустки. Багато великих компаній нагороджують співробітників, щовідзначилися, призами, знаками відмінності, медалями і т.д. Будь-який випадок відмінно виконаної роботи відзначається адміністрацією і супроводжується моральним заохоченням співробітника.

Профорієнтація і адаптація персоналу. Профорієнтація як напрямок кадрового менеджменту, включає визначення потреби в персоналу певної кваліфікації, управління професійним розвитком, формування необхідних компетенцій. Стратегічною метою профорієнтації є випереджальний розвиток співробітників. Підсумок профорієнтації - досягнення високих стандартів виконання роботи і задоволеність від праці.

Соціальна адаптація - одна з найважливіших складових в роботі колективу. Вона вимагає багато часу і цьому питанню приділяється велика увага. Кожна компанія має свій набір соціально-психологічних варіантів сприятливого впливу на новачка. Адаптація являє собою процес включення співробітника в новий трудовий колектив, в трудовий процес. Завданнями адаптації є: встановлення професійних та особистих контактів з колегами, формування стійкого інтересу до роботи, прийняття норм організаційної культури компанії, накопичення досвіду та

інше. Результатом успішної адаптації є інтеграція нового співробітника в колектив, досягнення високих професійних результатів, задоволеність працею.

Навчання співробітників, оцінка їх діяльності, кар'єрний ріст. Нові співробітники проходять професійне підвищення кваліфікації та в разі потреби перепідготовку щорічно. Поширені внутрішні і зовнішні навчальні програми. Великого поширення набувають дистанційні та електронні програми навчання. У великих компаніях створюються корпоративні університети. Просування співробітників по службі в американській системі управління персоналом ґрунтується перш за все на його професійні досягнення, а також стаж працівника.

Підготовка управлінського апарату, оцінка його роботи. В американській системі управління персоналом особлива увага приділяється цілеспрямованій підготовці кандидатів на вищі керівні посади. Великі американські компанії виділяють у своїй структурі служби, що займаються опрацюванням питань, що стосуються планування, підготовки, просування і ротації управлінського персоналу вищої ланки. Підготовка управлінського складу - складний і тривалий процес, що вимагає великих витрат. Тому особливе значення має правильний вибір кандидатів до кадрового резерву, їх мотивації [20, с. 52].

Таким чином, відмітними рисами американського стилю управління персоналом є:

- Кожен співробітник сприймається як індивідуум, який є вузьким фахівцем, володіє необхідними професійними якостями і орієнтований на досягнення високих професійних результатів.
- Адаптація персоналу є обов'язковим елементом системи управління персоналом. Результатом адаптації є формування лояльності до керівництва і компанії, отримання мотивованого співробітника.

- Відносини в колективі побудовані на конкуренції, яка стимулює співробітників покращувати результати праці, розвиватися, керувати власною кар'єрою. Конкуренція серед співробітників - звичайна справа в будь-якій американській компанії, конкурентоспроможність - одне з найважливіших вимог, яка пред'являється до персоналу.
- Система оплати праці спрямована на стимулювання його продуктивності і якості, скорочення виробничих витрат. Пайова участь в прибутку компанії зумовлює залежність особистого доходу співробітників від ефективності роботи компанії. Головна відмінна риса систем оплати праці - гнучкість.

Японську систему управління персоналом часто називають «менеджмент з людським обличчям». Основними принципами побудови системи є стабільність, безперервний розвиток, колективізм, які обумовлюють головні особливості управління персоналом в японських компаніях [48, с. 23].

Керівники японських компаній цінують стабільність в колективі. Виключно японською особливістю є система довічного найму. Її суть в тому, що студент, закінчуючи навчальний заклад, влаштовується на роботу до певного роботодавцю і здійснює свою діяльність там, просуваючись по кар'єрних сходах до досягнення нею пенсійного віку. Система довічного найму дає гарантії зайнятості і доходу співробітникам. Стабільність формує особливі відносини між роботодавцем та працівниками. Найчастіше, особливо в невеликих компаніях, трудовий колектив асоціюється з родиною. Прихильність такій сім'ї стимулює працівника повністю віддаватися роботі, підвищувати продуктивність праці, працювати понаднормово і без відпусток. З іншого боку, компанії стають соціально відповідальними перед своїми співробітниками. Реалізація даного принципу забезпечує низьку плинність кадрів і, отже, скорочує витрати на підбір і наймання персоналу, його адаптацію. Конкурентоспроможність японських компаній багато в чому обумовлена високою адаптивністю до змін. Це ж справедливо по відношенню до персоналу. Визначальним фактором швидкої адаптації до інновацій є діюча в японських

компаніях система безперервного навчання. Великі компанії фінансують роботу корпоративних навчальних центрів, невеликі компанії користуються послугами спеціалізованих навчальних компаній. Поряд з навчанням з відривом від роботи, японські компанії активно застосовують різні методи навчання на робочому місці. Найбільш поширеним є наставництво, в основі якого знаходяться відносини «вчитель-учень». Навчання на робочому місці дозволяє формувати професійні компетенції, необхідні саме в даній компанії. Постійний професійний розвиток є обов'язком кожного співробітника. Система професійного навчання дозволяє японським компаніям не тільки зберігати конкурентоспроможність, а й ефективно використовувати робочу силу, так як при модернізації виробництва не виникає необхідність шукати поза компанією персонал з відповідними компетенціями. Безперервне навчання також підтримує систему довічного найму.

Коллективне прийняття рішень і колективна відповідальність. Проблема виноситься на обговорення всіма членами колективу, узгоджується. Необхідно, щоб всі співробітники погодилися з прийнятим рішенням. Такий підхід, безумовно, має позитивні моменти: участь широкого кола фахівців і всебічного дослідження проблеми; відкритість інформації, немає спотворень при її передачі; виробляється єдине розуміння цілей і завдань трудової діяльності.

У той же час істотним недоліком такої системи прийняття рішень є громіздкість процедури, тривалість, стирання кордонів індивідуальної відповідальності.

В основі системи оплати і стимулювання праці в японських компаніях лежать такі критерії як: трудовий внесок в загальну діяльність, старанність в навчанні, підвищення кваліфікації, загальний стаж роботи на одному підприємстві, вміння бути комунікабельним та інше.

Це визначає специфічні особливості японської системи оплати праці: залежність заробітку від трудового стажу; від індивідуальних і сукупних результатів роботи; від досягнення певного віку. Рішення про можливість

збільшення заробітної плати приймається керівником або службою мотивації підприємства. Так само цікавою є система «життєвих піків».

Наприклад, сім'янин, який має одну дитину і пропрацював в компанії 3 роки, буде отримувати більше ніж самотній працівник. Крім цього, японська система управління персоналом, активно використовує психологічні стимули. А, саме, забезпечення рівноправності в компанії, персональні поздоровлення співробітника з особистим святом та інше.

Цікавою видається точка зору проф. А.А. Кизим, що впровадження системи Кайдзен в кадровий менеджмент об'єктивно необхідно і органічно поєднується з японською концепцією управління персоналом [38, с. 28].

Аналіз системи управління персоналом в японських компаніях дозволив визначити такі її переваги:

- Уважне ставлення до співробітників, яке формує у персоналу правильну мотивацію, відданість цінностям компанії, орієнтує на роботу з повною віддачею.
- Постійна ротація кадрів сприяє розумінню персоналом внутрішніх взаємозв'язків, всього виробничого процесу в цілому, цілей і місії компанії. Також ротація кадрів дозволяє гнучко управляти кар'єрою, розкривати потенціал співробітників.
- Безперервне навчання, поєднання методів навчання з відривом від роботи і в процесі трудової діяльності дозволяє актуалізувати знання та навички співробітників. У той же час безперервне навчання дозволяє знизити гостроту проблеми старіння кадрів.

Розглянувши американську і японську (західну і азійську) системи управління персоналом, можна виділити їх найбільш істотні відмінності (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Відмінні риси американської та японської систем управління Персоналом

Американська система управління персоналом	Японська система управління персоналом
Індивідуалізм	Колективізм
Формальні контакти керівника і співробітників	Неформальні контакти керівника і співробітників
Переважає більш вертикальної кар'єри	Переважає горизонтальної кар'єри
Оплата праці за посадою, результатами	Оплата праці по кваліфікації, стажу
Конкуренція між співробітниками	Робота в групі, взаємодопомога
Прийняття рішень зверху, індивідуально, швидко	Прийняття рішень знизу, колегіально, повільно

Джерело: складено автором на основі джерела [64, с. 68-70].

Таким чином, слід зазначити, що протягом тривалого часу зарубіжний досвід управління персоналом в сфері послуг в недостатній мірі вивчений і застосовується в українських організаціях. Цілком очевидно, що застосування зарубіжного досвіду в побудові системи управління персоналом може зробити механізм цього управління більш гнучким і чутливим до будь-яких нововведень. У той же час, розвиток процесів глобалізації світового економічного співтовариства і високих технологій диктують свої стандарти в області менеджменту персоналу. Тому, для українських організацій важливим стає вивчення і адаптація передового закордонного досвіду в області систем управління персоналом.

1.3. Управління персоналом в умовах трансформаційних змін

Менеджмент в будь-якій країні, відображає її історичні особливості, культуру і суспільну психологію. Він безпосередньо пов'язаний з суспільно - економічним укладом країни.

Як правило, історія розвитку управлінської думки випереджає процес вдосконалення системи управління на практиці. Тому, вивчаючи позитивний досвід системи управління, було б можливим знайти шляхи вдосконалення управління суспільним виробництвом в світі. Досвід в роботі з персоналом дозволяє виділити ті конкретні ідеї, здатні забезпечити і прискорити вихід економіки багатьох країн із кризи, дає можливість навчити працівника і керівника так, щоб він зміг направити свою економіку за потрібної траєкторії розвитку[31, с. 799].

Невід'ємною частиною філософії організації, її основою є філософія управління персоналом. Дотримання філософії гарантує успіх, добробут у взаєностосунках персоналу і, як наслідок, ефективний розвиток організації. Порушення філософських постулатів веде до розвитку конфліктів між адміністрацією і працівниками, до зниження ефективності функціонування організації, втраті її іміджу і може призвести до банкрутства, оскільки персонал – це її головне надбання.

Філософія управління персоналом полягає не тільки в тому, щоб задовольнити потреби організації в укомплектуванні персоналом, але і в тому, щоб як найповніше задовольнити потреби працівників. Це і є задачею системи управління персоналом організації (в найширшому філософському значенні)[82, с. 567].

В економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «управління персоналом», а різні трактування підкреслюють різноманіття існуючих теоретичних підходів до управління персоналом, людськими ресурсами.

Філософія організації, як сукупність мети і правил поведінки співробітників виникла в Японії в великих компаніях Mitsubishi, Toyota, Sony, а потім отримала широке розповсюдження в США в компаніях IBM, General Motors, McDonald's. А. Моріта, президент корпорації Sony, так сформулював філософські принципи підприємства нового типу: «Якби вдалося створити умови, в яких люди могли б об'єднатися з твердим наміром спільно працювати і використати свої технічні здібності для здійснення своїх сокровенних бажань, то така організація могла б принести величезну насолоду і користь». Ці принципи включають:

1. вибір головної мети і постановка науково-технічних задач;
2. патерналізм – виховання у зайнятих на фірмі відчуття, що вони члени однієї сім'ї (довічне наймання співробітників, неординарні форми спілкування з керівництвом, планування службової кар'єри, фірмовий одяг);
3. розвиток творчої ініціативи та свідоме відмова від складання жорстких планів.

Українська філософія управління персоналом досить багатоманітна і залежить від форми власності, регіональних і галузевих особливостей та розміру організації. Великі акціонерні організації, створені на базі державних, зберігають колишні традиції і характеризуються чіткою дисципліною, колективізмом і господарністю, передбачають підвищення рівня життя працівників і збереження соціальних благ і гарантій в нових умовах господарювання.

Управління персоналом організації підкоряється ряду закономірностей: відповідність системи управління персоналом меті, особливостям, стану і тенденціям розвитку виробничо-господарської системи, вимогам виробництва; необхідність обліку взаємозв'язків між підсистемами і елементами у середині системи управління персоналом; оптимальне поєднання централізації і

децентралізація управління персоналом; з розвитком організації змінюється склад і зміст функцій управління персоналом; закономірність мінімізації рівнів управління персоналом[83, с. 168].

Враховуючи зазначені закономірності, до основних принципів управління персоналом — правил, основних норм, яким повинні слідувати керівники в процесі управління персоналом, відносять[6, с. 468]:

- принцип єдності розпорядництва; принцип поєднання єдиноначальності і колегіальності;
- поєднання централізації і децентралізації; контролю виконання рішень; відбору, підбору і розстановки кадрів тощо.

Функції управління персоналом тісно зв'язані між собою і утворюють в сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, викликають необхідність коректування всіх інших зв'язаних функціональних задач і обов'язків. За таких умов найму, природно, підвищується значення функціональних обов'язків, пов'язаних із забезпеченням трудових відносин, вирішення соціальних питань, розширяється коло обов'язків в рамках функцій найму, працевлаштування, матеріальної винагороди.

Особливості трансформаційних періодів потребують більш пильної уваги до персоналу, бо за своїм змістом вони є вихідною точкою або базою для кожного наступного за ним етапу розвитку. Трансформація внутрішнього середовища, що залишалася довгий час стабільним, в плані очікування неминучих змін і непередбачуваних наслідків процесів змін негативним чином позначається не тільки на соціально-психологічному кліматі трудового колективу, але і на ефективності діяльності персоналу і результатах функціонування підприємства, викликає опори трудового колективу організаційним змінам.

Все це, слід врахувати, при розробці комплексу соціально-економічних заходів щодо проведення реформування підприємств та вимагає коректування загальних принципів кадрового менеджменту. Так, принципи управління

персоналом підприємств у період трансформацій мають враховувати високі ризики кадрової безпеки, що виникає в результаті опору змінам. [50, с. 163]

Принципи управління персоналом в умовах трансформаційних змін. Принцип інформаційної прозорості свідчить про те, що ефективне управління людськими ресурсами можливо лише при формуванні максимально прозорого для персоналу інформаційного середовища щодо мети, етапів процесу змін і кадрової політики на період нестабільності внутрішнього середовища. Забезпечення об'єктивної оцінки обумовлено тим, що в умовах трансформаційних змін керівництву необхідно володіти повною об'єктивною інформацією про кадровий потенціал підприємства, трудовий потенціал кожного працівника, ефективність його діяльності і корисність в нових умовах функціонування підприємства. Принцип оптимальності персоналу полягає в необхідності його оптимізації (як щодо кількості, так і якості).

Найважливіше місце в ході трансформаційних змін займають менеджери, що набувають на період трансформації підприємств нові якості, які повинні чітко відповідати конкретному етапу змін [37, с. 234].

Застосування принципу соціально-психологічної підтримки обумовлено тим, що широкомасштабні зміни, які відбуваються в процесі трансформацій підприємств викликають стійке відчуття нестабільності персоналу і це вимагає додаткової безперервної роботи з підтримки стабільного, сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі. Зміна виробничої структури і технологічних процесів, обумовлені трансформаціями, ускладнюють управління персоналом, що засноване на використанні переважно економічних методів. Дана обставина обумовлює застосування мотивації працівників господарюючого суб'єкта, заснованої на персональному та/або колективному досягненні конкретної мети в процесі трансформації, що свідчить про необхідність врахування такого принципу, як зміна мотиваційних інструментів, їх узгодження з метою конкретних етапів змін.

Врахування представлених вище принципів управління персоналом підприємствами в умовах їх реформування орієнтовано на швидше досягнення бажаних результатів кадрової політики і зможе забезпечити належний рівень соціально-економічної безпеки господарської діяльності в цілому. Важливим є те, що поряд з розширенням принципів в умовах трансформацій підприємств відбувається і розширення завдань управління персоналом. Найслабкіша ланка в системі безпеки підприємства – це його кадрова.

Забезпечення кадрової безпеки проводиться за такими основними напрямками:

- вдосконалення підходів до підбору кандидатів на вакантні посади;
- вивчення і аналіз лояльності персоналу;
- профілактика можливих порушень з боку персоналу [62, с. 43].

Можна виділити наступні завдання управління персоналом в межах представлених напрямків :

1. вивчення працівників, які наймаються на роботу, щодо їх минулої трудової діяльності ;
2. бесіди з тими, хто наймається на роботу в підрозділи, робота яких пов'язана з комерційною таємницею, з метою встановлення їх придатності для цієї роботи;
3. оформлення зобов'язань про нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю;
4. аналіз і облік трудової задоволеності з метою попередження звільнення співробітників, допущених до інформації, що належить до комерційної таємниці;
5. організація навчання співробітників з питань захисту комерційної таємниці;
6. аналіз та оцінка компетентності співробітників;

7. бесіди з тими, хто звільняється, для оцінки та аналізу кадрової ситуації.

Трансформаційні процеси на сучасних підприємствах часто супроводжуються значним вивільненням і, отже, перерозподілом робочої сили, збільшенням числа працівників, змушених або освоювати нові професії, або змінювати своє робоче місце і колектив, тому набувають актуальності вирішення завдань адаптації персоналу, що включають : організацію семінарів, курсів з різних питань адаптації; проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником; інтенсивні короткострокові курси для керівників; спеціальні курси підготовки наставників; використання методу поступового ускладнення виконуваних новачком завдань; виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом; підготовка заміни при ротації кадрів; проведення в колективі спеціальних рольових ігор по згуртуванню співробітників. [89, с. 456].

Перехід до нових умов роботи підприємств визнає необхідність приділення уваги вирішенню завдань соціального захисту працівників, які стосуються:

1. забезпечення соціальних гарантій і соціального захисту персоналу, в тому числі: організація перепідготовки працівників, що вивільняються і переходять на іншу роботу, сприяння в працевлаштуванні працівників, що вивільняються;

2. зниження соціально-психологічної напруги в колективі, яка викликана невизначеністю і неінформованістю. [62, с. 42].

Поряд із зазначеним вище необхідно вирішити також завдання щодо збереження та розвитку людського потенціалу підприємства, що потребує: - виявлення високопотенційних співробітників, формування кадрового резерву; - створення корпоративної системи навчання і контролю ефективності окремих навчальних заходів. Таким чином, визначено основні завдання управління персоналом на підприємствах в умовах трансформаційних змін.

Реалізація цих завдань, в першу чергу, потребує формування кадрової політики, де дані положення мають бути зафіксовані та використовуватися як орієнтир в роботі з управління персоналом.

Висновок до розділу 1

У першому розділі даної роботи було проведено аналіз особливостей та основних характеристик системи управління персоналом підприємства. В основі дослідження покладено праці сучасних науковців, що займаються розробкою інструментарію для ефективного управління людськими ресурсами. Розкрито сутність системи управління персоналом організації.

Було проведено аналіз необхідності управління кадровим плануванням, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою персоналу, винагородами, а також мотивацією персоналу та створенням відповідних умов праці.

Встановлено загальні та часткові принципи управління персоналом, що є основою успішної управлінської діяльності на підприємстві. Також було оцінено характеристику сутності, значення і змісту системи управління персоналом організації.

Досліджено сутність і сучасну концепцію управління персоналом організації та міжнародний досвід у сфері управління персоналом.

Окремо проаналізовано управління персоналом в умовах трансформаційних змін. Також було дано характеристику системі управління персоналом об'єкта дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» – входить до роздрібної корпорації FozzyGroup. FozzyGroup, на сьогоднішній день, являє собою одну з найбільших торгово-промислових груп України, налічує більше 600 торговельних точок на всій території країни та має у своєму складі близько 35 000 найменувань товарів.

Організація представляє власні торгові марки, які продаються у мережах, такі як «Премія», PremiyaSelect, «Повна Чаша» та EXTRA!.

Задоволені клієнти – це головна місія підприємства, завдяки чому створені певні цінності у компанії, яких повинні дотримуватися співробітники:

- мотивація;
- постійний розвиток;
- інновації у роботі;
- нульові відходи;
- орієнтованість на гостей;
- чесність і довіра;
- згуртована команда[99].

Основним видом діяльності у компанії «Сільпо» є - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Також, сюди можемо віднести таку діяльність, як: власне виробництво здібних виробів, тортів, тістечок, вироблення готової їжі та страв;

робота з посередниками, робота ресторанів, робота транспорту, надання в експлуатацію приміщень в аренду[100].

Так як організація виконує виробничу діяльність, то між підрозділами та робочими кадрами організації встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони мають управлінський, трудовий, інформаційний, технологічний, фінансовий характер і характеризують в цілому інтеграцію, організаційну цілісність, об'єднання елементів системи.

На підприємстві присутня лінійно-функціональна структура управління, в основу її створення покладено такий метод, як «шахтний», тобто управлінський процес будується за функціональними підсистемами компанії (розробки і дослідження, фінанси, персонал, виробництво, маркетинг).

Можна відмітити, що керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» більш прихильне до демократичного стилю управління з елементами авторитаризму. Даний стиль наділений навичками розподіляти повноваження, відповідальність та ініціативності між керівником і підлеглими. Якщо розглядати лідера – він завжди є усередині групи, він завжди бере до уваги думку колективу з важливих виробничих питань та як результат, приймає колегіальні рішення.

На рис.2.1. зображено організаційну структуру ТОВ «Сільпо-Фуд».

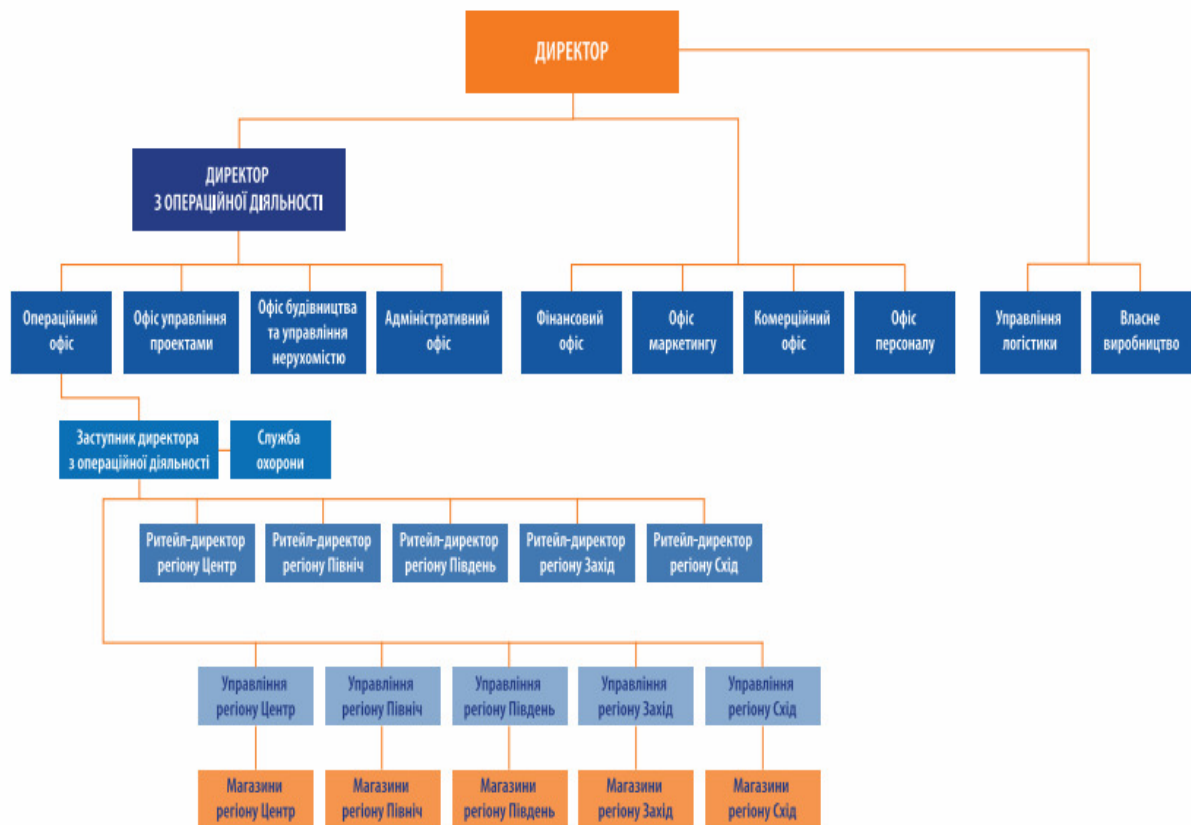


Рис.2.1- Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

* Джерело: [99]

На організаційній структурі управління показано, що найвищим органом Товариства є генеральний директор. Всі ділянки підприємства виведені в пряме підпорядкування директору для забезпечення найбільшої продуктивності їх роботи. 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:

- здійснення оперативного управління компанією;
- контроль діяльності персоналу компанії;
- 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.

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.

В обов'язки директорів кожного з регіонів - входять не тільки контроль за виробничим процесом, а й організація роботи організації та її персоналу.

Відповідно в кожному регіоні є керівник торговельного відділу - це спеціаліст, до завдань якого входить організація продажів товарів або послуг. Цей фахівець відповідає за роботу в цілому відділі. До його завдань входить:

- забезпечення виконання плану продажів;
- відстеження строків поставки;
- участь в відповідальних переговорах з постачальниками;
- керування і навчання менеджерів,
- спілкування з партнерами і постачальниками.

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

Підрозділи і працівники підприємства, що виконують певні функції управління, утворюють функціональну підсистему управління. Функції управління діяльності підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому набувають економічні,

організаційні, соціальні, психологічні відносини один з одним. Але дана структура має як переваги, так і недоліки.

Розглядаючи переваги данної 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 покладатимуться 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.

Цю структуру доцільно використовувати, так як потрібність у ефективному управлінні є високою, велика кількість персоналу зайнята в організації, і ситуація достатньо стабільна на підприємстві та навколо нього. Ця структура практично не використовується в бізнесі через порушення єдності розпорядження.

Організаційна структура повинна бути досконалою, задля ефективного впливу на процес управління, а саме надання послуг та процес виробництва. Саме для цього організаційна структура повинна відповідати конкретним вимогам, таким як: дієвість, адаптованість (здатність пристосовуватися до зовнішніх змін середовища), адекватність, гнучкість (можливість динамічно змінюватися відносно попиту, вдосконалювати технології та виявляти інновації), стійкість (здатність забезпечити правдиву передачу інформації), легка для розуміння.

Матеріально-технічна база ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з таких складових: є 256 об'єкти нерухомості, 690 ліцензій, 7 земельних ділянок, 4 розподільчих центра.

Удосконалити матеріально-технічну бази підприємства можливо шляхом фактора удосконалення – науково-технічним прогресом, який є необхідною умовою соціального і економічного розвитку та відбувається безперервно. В першу чергу, вагомим значенням для удосконалення матеріального виробництва потребують вдосконалення засобів праці.

На сьогоднішній день, оснащеність необоротними активами (див. Додаток В) – є одним із найважливіших аспектів для ведення успішної діяльності організації, а також результативне їх використання.

Перш за все, варто звернути свою увагу на основні засоби підприємства: розглянемо частку основних засобів в складі необоротних активів, з додатку В ми бачимо, що у 2017 році ця частка складає 9,2 %, взявши 2018 рік – ця частка значно підросла – 20,4%, а у 2019 році маємо 35%. Таке підвищення у 2018-2019 роках обумовлюється таким чином, що було відкрито нові супермаркети, було оновлення вантажних автомобілів, оновлення освітлення на супермаркетах, було закуплено нове обладнання для власних пекарень та кав'ярень. В загальному баченні, спостерігається позитивна тенденція необоротних активів, в особливості у 2019 році, це може означати лише одне, що їх наявність збільшується, забезпечуючи ефективне функціонування.

На сьогоднішній день, дуже важливу роль на підприємстві відіграє кадрове забезпечення, тому хочеться виділити принципи роботи з персоналом та зміст кадрової політики.

Кадрова політика – це ядро системи управління персоналом, вона включає в себе норми, цілі, правила, які визначають склад роботи з персоналом. Кадрова політика, також визначається, як курс запланованих дій, які встановлюються керівництвом організації для прийнятних цілей та результатів.

Завдань кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» наведені нижче:

- раціональність у використанні трудового потенціалу;

- створення і сприяння ефективній роботі у трудовому колективі;
- надання організації вчасно підготовлений персонал;
- відповідати чітким умовам реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян[45, с. 312].

Кадрова політика у ТОВ «Сільпо-Фуд» має ефективність на високому рівні, саме тому, те як саме вона впливає на загальний стан підприємства наведено наступними показниками:

- відбір та інформування персоналу (оцінка результативності роботи відбору проводять в перші тижні під час роботи);
- моніторинг (рівня оплати праці на ринку);
- вертикальний та горизонтальний розвиток персоналу;
- планування ресурсів (потрібно оцінити наявні трудові ресурси, визначити майбутні потреби в кадрах та виокремити засоби пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінка результативності минулого набору).

Хотілося б зазначити, що у компанії кадрова політика може відігравати ролі і бути пасивною, превентивною або активною. ТОВ «Сільпо-Фуд» має активну роль кадрової політики, надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Основними принципами ТОВ «Сільпо-Фуд» роботи з персоналом є :

- цілеспрямованість - полягає в чіткій постановці і ранжируванні цілей,
- розподіл праці - передбачає поділ рівнів управління, а також спеціалізацію ряду працівників на виконанні належних функцій,
- відповідальність - передбачає покарання співробітників за невиконання покладених на них завдань або функцій,

- компетентність - полягає в знанні менеджером об'єкта управління або, як мінімум, його здатності сприймати консультацію компетентних фахівців при прийнятті управлінських рішень,
- дисципліна - безумовне виконання посадових обов'язків, вказівок керівника, наказів, інструкцій та інших директивних документів,
- стимулювання - передбачає мотивацію трудової діяльності за допомогою використання моральних і матеріальних стимулів,
- ієрархічність - полягає в вертикальному розподілі управлінської праці, тобто поділі рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим рівнями[105, с. 515].

Всіх працівників організації можна класифікувати за низкою ознак для аналізу, планування, обліку та управління персоналом. Персонал можна поділити на такі підкатегорії:

1. Перша категорія – це промислово-виробничий персонал (ПВП), до нього можна віднести працівників, пов'язаних з виробничою частиною та його обслуговуванням, наприклад, працівників основних, допоміжних, підсобних і обслуговуючих цехів.
2. До другої категорії входить - непромисловий персонал, до нього можна віднести: персонал, який працює в торгівлі, в закладах громадського харчування та культурних установах, що числяться на балансі підприємства. Також, можна розділити персонал за характером виконуваних функцій:
 - робітники – безпосередньо зайняті в процесі створення матеріальних цінностей, відносяться до основних виробничих робітників. Робітники, зайняті ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням, наданням матеріальних послуг, відносяться до робітників допоміжних цехів і служб підприємства;

- керівники - це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів: директори, начальники, завідувачі, голови, головні фахівці та заступники по названим посадам;
- спеціалісти - це працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними та іншими роботами: адміністратори, бухгалтери, диспетчери, інженери, інспектори, ревізори, економісти, енергетики, помічники названих фахівців;
- службовці - це працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування: архіваріуси, чергові, касири, коменданти, контролери, секретарі-друкарки, стенографісти, табельщики, обліковці, креслярі.

Розглянемо склад та структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Склад та структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Всього персоналу	20345	100
Промислово-виробничий персонал	6252	30,4
З нього: робітники	4790	23,3
керівники	645	3,1
спеціалісти	430	2,1
службовці	387	1,9
Непромисловий персонал	14300	69,6

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Сільпо-Фуд».

З табл.2.1 бачимо, що непромисловий персонал складає 69,6% та промисловий - 30,4%, це обумовлено тим, що більшість персоналу це робітники які задіяні у сфері послуг.

Для персоналу організації завжди важливим пунктом є заробітна плата. Можна виділити такі підпункти, які включає фонд оплати праці:

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- інші заохочення і компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата - це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).

Додаткова заробітна плата – це винагорода, нарахована робітникам і службовцям не за фактично виконані роботи або відпрацьований час, а відповідно до чинного законодавства, в тому числі оплата чергових відпусток робітників і службовців, пільгових годин підлітків, часу, пов'язаного з виконанням державних і громадських обов'язків, та ін.

Щодо інших заохочень та компенсаційних виплат, сюди включають: винагороди та заохочення, що здійснюються один раз на рік або мають разовий характер, нарахування за невідпрацьований час, непередбачені чинним законодавством. Динаміка та структура фонду оплати праці визначається для аналізу ефективності системи оплати праці організації[17, с. 121].

Динаміка та структура фонду оплати праці надано у Додатку Г та Додатку Г.

Зростання фонду заробітних плати спостерігається кожного року, так ми бачим, що у 2018 році підвищення відбулось на 13,8%, а вже у 2019 році на 32,47%. На це також впливає компенсаційні та заохочувальні виплати.

Ріст рівня оплати праці, має дві сторони для організації – позитивну і негативну, а саме, підвищує мотивацію та якість праці, але вимагає матеріального заохочення та відповідних економічних умов.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має відповідну структуру для оплати праці: 61-65% відповідає за основну заробітну плату, а 24-28% відповідає за додаткову заробітну плату. Всі показники визначають стабільний характер.

Шляхом проведення аналізу підприємства, ми можемо спостерігати збільшення загального фонду оплати праці, це є позитивним явищем, сприяє мотивації працівників і підвищенню якості їхньої праці.

2.2. Аналіз системи управління персоналом

Управління персоналом в Супермаркеті «Сільпо» направлено на встановлення ефективної діяльності на підприємстві та справедливості взаємин між співробітниками.

Гнучка організація праці, самоорганізація працівника і груп працюючих, їх свідома участь в управлінні продажами, стає відправною точкою створення систем управління людськими ресурсами. Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в Супермаркеті «Сільпо» представлена в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в Супермаркеті «Сільпо»

Зміст елементів	Вид управління і зміст елементів
	Орієнтація на кінцевий результат
Організація праці	Індивідуальна
	Групова
Регламентация виконавця	Різна ступінь свободи в організації праці

Мотивація до праці	Використання морально економічних стимулів, застосування різних мотивів діяльності
Терміни планування	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно аналітичні та організаційні

Джерело: [75, с. 352].

Система управління кадрами в Супермаркеті «Сільпо» проходить в своєму розвитку 3 стадії:

- аналіз ситуації (визначення потреби в робочій силі, виходячи з планів продажів, аналізу робочої сили, пошук альтернатив та інше);
- постановка цілей (кадрові цілі повинні збігатися з цілями організації). Цілі включають заходи щодо підвищення продажів;
- контроль (порівняння досягнутих результатів з планом, виключення відхилень, які можуть включати наймання, навчання працівників).

Цей підхід розглядає робочу силу як певний ресурс, але він має суттєві відмінності від інших видів ресурсів, які полягають у наступному:

- найманий працівник може відмовитися від умов, на яких керівництво збирається його використовувати;
- він може звільнитися за власним бажанням;
- він може страйкувати;
- він може перенавчатися інших професій;
- рівень оплати його праці є об'єктом тривалих переговорів.

Концепцію управління персоналом в Супермаркеті «Сільпо» можна визначити, як мінімізація вкладень в найману силу.

Основні принципи управління в Супермаркеті «Сільпо»:

- чіткий поділ праці;

- розподіл повноважень і ступеня відповідальності для кожного працівника;
- дотримання дисципліни;
- використання принципу єдиноначальності;
- підпорядкованість особистих інтересів загальним інтересам;
- справедлива винагорода працівникам;
- концентрація в системі управління;
- чіткий розподіл повноважень керуючого;
- принцип справедливості під час вирушення суперечливих ситуацій;
- принцип стабільності робочих місць;
- заохочення ініціативи співробітників нижчих ланок.

Важливим для розуміння діяльності підприємства є його організаційна структура, яка відображає функціональні взаємозв'язки і відповідальність між працівниками.

Основні цілі політики Супермаркету «Сільпо» в галузі управління персоналом:

- забезпечення максимальної гнучкості і пристосованості організаційного управління та управління персоналом;
- комбінована система управління ефективністю персоналу;
- комплексна система управління якістю персоналу;
- максимальна продуктивність інвестицій в розвиток персоналу.

Для досягнення поставлених цілей керівництво Супермаркету «Сільпо»:

1. Створення взаємини між співробітниками і менеджером, виконуючи вимоги законодавства і дотримуючись принципу соціального партнерства, направлений на досягнення взаємних інтересів, соціальної стійкості і

життєвого добробуту. Піклування керівництвом компанії про свій персонал, відображає щире бажання підтримувати благополуччя і успіх персоналу на всіх рівнях, створення конкурентноспроможних умов праці і впевненість у завтрашньому дні є запорукою гарної роботи.

2. Формулювання і постановка чітких, реалістичних та вимірних цілей перед організацією, працівниками та підрозділами, контроль їх досягнень і визначення гідної та справедливої винагороди, заохочення в залежності від досягнутих результатів.
3. Формування та підтримка корпоративної культури, що заснована на вселюдських та управлінських цінностях.

Керівництво визначає наступні корпоративні цінності організації:

- Співробітники - основна цінність організації. Саме вони кожен день займаються вирішенням виробничих, комерційних, фінансових та управлінських питань. Саме співробітники кожен день витрачають на створення тих самих цінностей, які ми вважаємо благополуччям нашої організації, його акціонерів і персонал, а також наших гостей та партнерів.
- Ефективність - від данного чинника праці кожного кадру залежить ріст і розвиток організації, рівень використання, підвищення прибутку акціонерів і конкурентоспроможність організації.
- Якість - удосконалена праця на робочому місці має значний вплив на якість наданих послуг, несуть внесок у ефективність бізнес-процесів і репутацію організації.
- Відповідальність - від данного чинника залежить робота всіх узятих зобов'язань перед гостями, партнерами, співробітниками та акціонерами організації.
- Довіра –цей чинник являється ключовим у організації, він є фундаментом для досягнення встановлених цілей і запорукою для успішної роботи

команди. Ця цінність вимагає отримання результатів, обіцяних іншим людям, чесність у відносинах з людьми, проявлення турботи про благополуччя інших людей.

4. Освоєння і розвиток методів і засобів управління персоналом, які відштовхуються від передових вітчизняних і зарубіжних досягнень і досвіду в цій сфері діяльності, застосовувати ці знання можливо в наведених стратегічних напрямках системи управління персоналом:
 - організаційне керування;
 - проектування в сфері управління персоналом;
 - оцінювання співробітників;
 - настанова і розвиток персоналу;
 - керування корпоративною культурою.
5. Покращення існуючої системи управління персоналом, завдяки здійсненню планування роботи, організацію та контроль виконання робіт.

Порівнявши план людських ресурсів з кількості персоналу, що працює на підприємстві, менеджер з персоналу і керівник розпочинає визначення вакантних місць, які необхідні для заповнення. Якщо дані місця є в наявності, то розпочинається процес прийому на роботу, він складається з чотирьох стадій, а саме, потрібно деталізувати вимоги щодо вакантного місця роботи і до кандидата на займану посаду, підбір кандидатів, відбір кандидатів і вже прийом на роботу.

Процес прийому на роботу розпочинається з детального визначення того, хто необхідний для компанії. Щоб полегшити підбір кандидатів до Супермаркетів «Сільпо» створили кваліфікаційну карту, яка повністю визначає основні характеристики, що потрібні бути у володінні співробітника для данної посади. Цю карту виготовляє менеджер з персоналу разом з керівництвом. Дана карта включає в себе набір кваліфікаційних характеристик, такі як інформацію про освіту, визначення спеціальних навичок, володіння іноземними мовами, навички

роботи з комп'ютером, здатність до малювання та інше. Всі ці навички повинні бути у володінні «ідеального» співробітника, який буде обіймати цю посаду. При використанні кваліфікаційної карти, менеджер з персоналу та керівник, матимуть змогу оцінити кандидата структуровано і порівняти кандидатів між собою. Визначивши вимоги, якими повинен володіти кандидат, менеджер з персоналу розпочинає залучення кандидатів, застосовуючи при цьому деякі методи:

1. Перш за все, завжди потрібно шукати кандидатів всередині організації. Розмістивши оголошення на офіційному сайті компанії чи інформаційному стенді, проговоривши дану інформацію з керівниками відділів/підрозділів, можна зібрати перелік кандидатів на вакантну посаду, а далі проводити аналіз особистих справ, маючи на меті підбір працівників з потрібними характеристиками.
2. Другий діючий варіант – це розміщення оголошення в засобах масової інформації, наприклад, спеціалізовані газети у рубриках пошуку працівників. Серед переваг даного варіанту, можна віднести широке охоплення населення при відносно невисоких витратах. Але великим недоліком є те, що буде присутній великий наплив кандидатів, більшість з яких не володіє необхідними якостями.
3. Третім діючим методом є залучення до роботи приватного агентства з підбору персоналу. Звертаючись до даних підприємств, менеджер з персоналу полегшує собі роботу за первісним етапом відбору кандидатів, а розглядає лише ті запропоновані кандидатури, що відібрало агентство.

Дуже робочим для підбору кандидатів є застосування мережі Інтернет. В даному випадку, організація не несе величезних витрат на пошук персоналу, але має таку саму ефективність, як розміщення оголошень в засобах масової інформації. Дуже важко визначити який з методів є найдієвішим та найефективнішим, тому завжди використовують декілька методів в залежності від вакантної посади.

Підбіравши кандидатів можна переходити до наступного етапу відбору майбутніх працівників компанії. Даний етап потрібно розпояинати з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам компанії до майбутнього персоналу. До завдань первинного відбору входить визначення обмеженого числа кандидатів, з якими компанія могла б працювати персонально. На даному етапі працівники служби управління персоналом проводять приватні співбесіди з відібраними кандидатами. Метою даних співбесід є оцінка ступеня відповідності кандидата портрету "ідеального" працівника, його здатності до виконання обов'язків конкретної посади, здатність до адаптування в компанії та інше. Відштовхуючись від проведених співбесід (з менеджером по роботі з персоналом, а потім з керівником відділу) проводиться відбір кандидата, що підходить для цієї посади найбільше. Наступним є приймання на роботу обраного співробітниками на випробувальний термін (до 3 місяців), тим самим даючи можливість керівництву оцінити співробітника безпосередньо у роботі без прийняття на себе зобов'язань по його постійному працевлаштуванню. Якщо пройшовши випробувальний термін керівництво немає до обраного співробітника, він приймається на постійну роботу.

Відбір кадрів проводиться з розрахунком на довгу перспективу. На меті мається залучення молодих, здібних до праці, талановитих спеціалістів. ТОВ «Сільпо-Фуд» працює з Вищими навчальними закладами, багато студентів має можливість проходити тут навчально-виробничу практику, а випускники знаходять застосування своїм знанням і творчому потенціалу. Пошук персоналу здійснюється не лише внутрішнім пошуком, а також через рекомендації, через особисті контакти, шляхом залучення працівників з інших організацій галузі торгівлі. При відборі нового персоналу в структурні підрозділи бере участь керівник служби управління персоналом, начальник відділу, в якому буде працювати обраний фахівець, і керівництво компанії.

До процесу адаптації в Супермаркету «Сільпо» можна віднести чотири етапи, а саме:

1. Перший етап, це оцінення рівня підготовленості нового співробітника. На цьому етапі визначаються, як співробітник зможе вести себе у незвичних для нього ситуаціях та які варіанти вирішення він запропонує.

2. Другий етап – це орієнтація. Саме на цьому етапі відбувається ознайомлення на практиці співробітника з його обов'язками і вимогами, що необхідні будуть для вирішення у компанії.

3. До третього етапу можна віднести ефективну адаптацію. На даному етапі новий співробітник пристосовується до свого нового середовища і розпочинає знайомство з колегами.

4. Четвертий етап – це функціонування. На фінальному етапі адаптації співробітник долає виробничі і міжособистісні проблеми і переходить до стабільної роботи.

У Супермаркеті «Сільпо» було впроваджено основні принципи для адаптації, які працюють і по сьогоднішній день. За трудову адаптацію персоналу відповідає відділ кадрів. Співробітники з управління адаптацією виконують наступні функції:

- вивчають та прогнозують кон'юнктуру ринку праці, проводять заходи щодо адаптації до нього, здійснюють відповідну реструктуризацію кадрового потенціалу;
- наймають і відбірають персонал, використовуючи описи робіт, тестуючи і проводячи інтерв'ю співробітників з ціллю їх кращої профорієнтації;
- розміщують кадри по підрозділам, дільницям, робочим місцям, закріплюють ротацій і внутрішньовиробничі переміщення кадрів, формують стабільний трудовий колектив;
- відбірають лідерів з числа молодих працівників, які мають талант до організації;

- організовують взаємодії з регіональною системою управління адаптацією використовуючи вигідні умови.

Обов'язками менеджера з персоналу є:

1. Ознайомити з компанією, характеристиками, умовами найму, оплати праці.
2. Подання керівнику, безпосередньому начальнику, інструкторові по навчанню.
3. Провести екскурсію по робочих місцях працівників.
4. Пояснити умови праці, ознайомити з відповідним функціоналом роботи (спільно з керівником).
5. Організувати навчання персоналу (спільно з відділом навчання).

Процес адаптації потрібен бути організований таким чином, щоб початок адаптації збігався з першим етапом співбесіди.

Як вже було описано, для всіх при найманні на роботу встановлюється випробувальний термін у 3 місяці. Скороченні випробувального терміну можливе лише тоді, коли спеціаліст проявляє своє особливі професійні досягнення. Підставою для цього є службова записка від безпосереднього керівника з чітким обґрунтуванням скорочення дії випробувального терміну на ім'я заступника генерального директора.

Процес адаптації протікає згідно з розробленим графіком. Основні зусилля для цього припадають саме на перші 2-3 тижні.

Для проходження випробувального терміну обраному працівнику встановлюють завдання на весь період і критерії ефективності для виконання. Пройшовши перший місяць випробувального терміну керівництво проводить аналіз роботи працівника. Коли випробувальний термін закінчується – робиться загальна оцінка виконаних завдань, що були поставлені перед працівником.

Загалом, розвиток і настанова до навчання – це достатньо важливий процес, який включає в себе навчання співробітників різним знанням і навичкам, що є необхідними для виконання роботи з максимальною віддачею. Деякі організації створюють спеціальні центри для навчання персоналу. Ефект, що ми одержуємо від навчання персоналу порахувати достатньо складно. Проте, виділяють більш загальні показники, такі як: вартість навчання на одного співробітника компанії, вартість проведення навчання.

Одним з найважливіших елементом системи управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд» є мотивація до праці та стимулювання.

Основні принципи стимулювання і мотивації праці співробітників офісів продажів Супермаркету «Сільпо» сформульовані в «Положенні про преміювання працівників». «Положення про преміювання працівників» Супермаркету «Сільпо» (далі «Положення») є локальним нормативним актом Супермаркету «Сільпо». «Положенням» встановлюються наступні види премій працівникам Супермаркету «Сільпо»:

- щомісячна;
- квартальна;
- річна;
- спеціальна.

Визначене «Положення» було розроблено з ціллю:

1. щоб стимулювати ефективну трудову діяльність у персоналу, що орієнтована на досягнення поставлених цілей діяльності організації;
2. щоб заохочувати за виробничі результати і великі досягнення у роботі.

Премію, що видається щомісяця використовують для заохочення всіх співробітників, за виокремленням керівників і фахівців мережі та керівників структурних підрозділів затвердженої організаційної структури організації.

Квартальна премія використовується для заохочення керівників, фахівців і службовців торгових центрів.

Річна і спеціальна премії використовується для заохочення всіх працівників в порядку, передбаченому «Положенням».

Розмір премії може коригуватися, якщо зміни у фінансовому стану офісу продажів (структурного підрозділу офісу продажів), або при невиконанні основних показників преміювання.

Фактичний розмір премії по мережі розраховується службою організації та стимулювання праці, на підставі даних оперативного обліку, бухгалтерської та статистичної звітності про виконання основних показників преміювання відповідно до «Положення», і узгоджується з керівництвом мережі.

Визначення розміру премії у структурних підрозділах встановлюватися диференційовано по ділянках, групам, професій і посад.

Місячна премія працівника супермаркету «Сільпо» в м. Київ розраховується згідно з наступною формулою (2.1):

$$PP = \sum Ni * Ki * K_{коррі} * K(ip), \quad (2.1)$$

де: PP - сума місячної премії до нарахування, грн.

N_i - число фактичних продажів, оформлених по i -й позиції товару, од.

K_i - преміальний коефіцієнт по i -й позиції товару, грн.

$K_{коррі}$ - коефіцієнт виконання плану по i -й послуги (ОТА, DSL, CDMA, КТВ і т.п.)

$K(ip)$ - коефіцієнт виконання індивідуальних показників преміювання.

Коефіцієнт виконання плану $K_{коррі}$ встановлюється в залежності від ступеня досягнення встановлених обсягів по числу продажів:

1. Якщо план продажів виконаний менш ніж на 100% - премія за цим показником не нараховується;

2. Якщо план продажів виконаний на 100% і більше, $K_{корр} = 1$;

Коефіцієнт виконання індивідуальних показників преміювання $K(ip)$ показує регулювання зміни суми премії до нарахування в разі наявності у персоналу в звітному періоді порушень, недоглядів в роботі в розмірі, регламентованому «Положенням про преміювання».

Якщо співробітник не має порушень у звітному періоді, $K(ip) = 1$.

Розмір максимальної премії співробітнику за підсумками роботи за звітний період не може перевищувати 100% від посадового окладу.

Премія не повинна нараховуватися співробітникам, що були залучені в звітному періоді до дисциплінарної відповідальності, що має вигляд догани, а також співробітникам, які допустили порушення у трудовій дисципліні.

Складові успіху «Сільпо», як вони представлені самою компанією - це наявність чіткої концепції та стратегії бізнесу, детальний опис бізнес-процесів і їх постійна оптимізація відповідно до стратегічних цілей, ефективне управління змінами, навчання і мотивація персоналу, особлива корпоративна культура. Основним резервом для економії і отримання прибутку в «Сільпо» вважають жорстко прописані правила внутрішнього розпорядку.

В «Сільпо», працюють над тим, щоб збій в роботі не відбувся з вини людського фактора. "У нас головні люди - касири, вони переносять в день по одинадцять тонн вантажу", - стверджують в компанії. Заробітна плата касира тут в декілька разів більша, ніж в інших відомих супермаркетах України. Тому на кожне вакантне місце в компанії мають бажання працювати щонайменше 25 осіб. Але не варто визначати заробітну плату як єдиний варіант для мотивації співробітників. У компанії запроваджене типове навчання персоналу і типова культура.

Завдання даного навчання - привести дії співробітників до максимального автоматизму. Звісно, навчання на функціональному рівні проходить тут достатньо

просто. Основним гаслом авторів інструкцій і програм в компанії - спрощуй. Наприклад, працюючи за касами, касирам не потрібно проявляти великі інтелектуальні здібності, так як більшість роботи виконує високотехнологічні каси. Вся інтелектуальна робота лежить на програмі. Програмісти «Сільпо» стверджують, що їх система управління всіма касовими операціями доведена до найвищих щаблів елементарності, завдяки чому касири дуже швидко вчаться працювати на них.

Але це не знімає інших проблем, пов'язаних з навчанням персоналу. Менеджери «Сільпо» найбільше стурбовані тим, що люди в Україні погано пристосовані до роботи в сфері послуг. Через це велика частина навчання тих же касирів пов'язана зовсім не зі знайомством їх з касовими апаратами. Від них вимагаються повного автоматизму в іншому: перша операція в обслуговуванні клієнта - сказати "здрасуйте"; не забути запитати - "Вам потрібен пакет?"; продовжувати посміхатися, коли клієнт грубить, і так далі. Навчають цьому не тільки в навчальному центрі. Регулярно викладачі майстерності виїжджають "в поле" встають в чергу в касу і розігрують в порядку тренінгу складні ситуації.

З однієї сторони, правила закликають відноситися до покупця як до самого себе. Звучать ці правила приблизно так: "Клієнт - наш найкращий друг", "Необхідно слухати і поважати споживача", "Клієнт може мати поганий настрій, ми - ніколи". У навчальній програмі обов'язкова лекція про історію та заснування компанії, де підносять її успіхи і відкриваються їх причини.

«Сільпо» відтворило свою внутрішню культуру, з якої логічно випливають всі вимоги основної діяльності персоналу. Але як ми бачимо, то не завжди все проходить досконально.

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрова служба управління працює у компанії як можна краще, але завжди є, що вдосконалювати, ту ж саму адаптацію працівників у перші місяці роботи (етапи стажування), покращувати

комунікацію між відділами, проявляти наставницькі навички з молодими спеціалістами.

2.3. Вплив зовнішніх факторів на організацію діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Існують фактори зовнішнього середовища, які надають непряму та пряму дію на діяльність існування фірми. Вони представлені в додатку А і Б.

Всі наведені складові зовнішнього середовища організації перебувають в конкретному взаємозв'язку і впливають один на одного. Сходінка дії окремих складових на різні організації різна, при цьому модифікування однієї складової може призвести до змін іншої.

Аналізи ведуться для ідентифікації відповідних здібностей і загроз, з якими має можливість зустрітися фірма в галузі.

Зовнішні чинники надають істотний вплив на діяльність компанії по управлінню персоналом і її програми.

1. SWOT – аналіз супермаркету «Сільпо». Дані представлені у табл.2.3.

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз супермаркету «Сільпо»

Чинники / показники	Стан зовнішнього середовища
---------------------	-----------------------------

1	2	3
Стан внутрішнього середовища	Можливості: 1. Перехід до більш ефективних стратегій. 2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів. 3. Залучення позикового капіталу. 4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами.	Загрози: 1. Нестабільність економіці. 2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі. 3. Зниження рівня доходів населення. 4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями. 5. Низька рентабельність продажу робіт та послуг. 6. Висока собівартість послуг підприємств.
Сильні сторони: 1. Впізнаваність організації позитивний імідж. 2. Кваліфікований персонал. 3. Великий досвід функціонування на ринку. 4. Значний спектр товарів, що виробляються. 5. Великі обсяги виробництва. 6. Продукція переважно є конкурентоспроможною поряд з продукцією розвинутих країн	1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва. 2. Почасова оплата праці. 3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому	1. Можливий кар'єрний зріст. 2. Введення додаткових пільг за вислугу років. 3. Покращення умов праці працівникам підприємства. 4. Залучення нового обладнання за для автоматизації при виробництві. 5. Введення новітніх технологій

Продовження таблиці 2.3

Слабкі сторони: 1. Недостача оборотних коштів. 2.	1. Залучення нових інвесторів. 2. Пошук додаткових	1. Більш детально розглядати показники від діяльності
---	--	---

<p>Відсутність достатньої автоматизації праці. 3. Потреба в знаннях суміжних професій. 4. Застарілість технологічного обладнання.</p>	<p>постачальників для підприємства. 3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції.</p>	<p>підприємства у вигляді звітів. 2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції. 3. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі</p>
---	--	---

Джерело: [104]

Проаналізувавши дану таблицю можна зазначити, що завдяки сильним сторінам та можливостям, дана сфера діяльності може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони і тим самим підвести торгівлю на рівень здатний для конкурентів. Взагалі, причинами трансформаційного стану організацій практично усіх сфер та секторів економіки України є не тільки залежність від зовнішніх факторів, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Це вимагає постійного дослідження та ініціювання в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування організацій.

2. П'ять сил Портера зображені на рис.2.2.

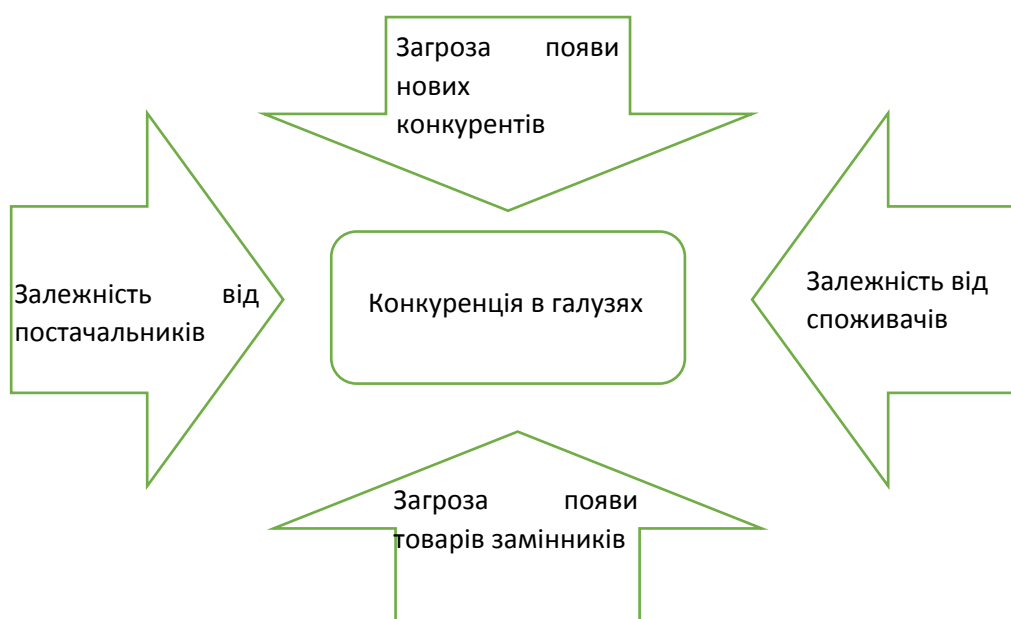


Рис. 2.2. Схема матриці «5 сил Портера»

*Складено автором на основі відомостей про ТОВ «Сільпо-Фуд»

3. Постачальники.

Всі види товару, необхідні для реалізації діяльності, компанія набуває у постачальників. Надходження товарів повинні бути рівномірними, інакше незадоволений попит призводить до упущення прибутку і втрати клієнтів. Постачальники, в основному, постійні, надають максимальні знижки.

4. Споживачі.

У супермаркеті «Сільпо» було опитано 86 осіб. У магазині було мало відмов від опитування, деякі люди відмовлялися, посилаючись на зайнятість і брак часу. В основному це заможні люди, які роблять об'ємні покупки. Тому результати дослідження не є повними. Основний сегмент споживачів магазину «Сільпо» - це студенти, пенсіонери та жінки у віці від 40 до 55 років.

Таблиця 2.4

Цільова аудиторія супермаркету «Сільпо»

Стать	Вік				Усього:
	16-25 років	25-40 років	40-55 років	більше 55 років	
Чоловіки	8	6	6	3	17
Жінки	11	17	24	11	69
Усього:	19	23	30	14	86

Джерело: складено автором на основі відомостей про ТОВ «Сільпо-Фуд»

5. Конкуренти.

Порівнюючи продуктиві супермаркети було обрано 5, адже вони є найпотужнішими на ринку, а саме «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Ашан Україна», «Новус» та «Екомаркет». Їх порівняльна характеристика наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика торговельних мереж України

Мережа	Рік заснування	Асортимент (шт.)	Цілодобовий потік покупців	Кількість магазинів
Екомаркет	2003	27,5 тис.	250 тис.	114
Новус	2008	40 тис.	320 тис.	51
Ашан Україна	2007	60 тис.	580 тис.	23
Сільпо	2001	35 тис.	600 тис.	236
АТБ-маркет	1993	3,5 тис.	800 тис.	1003

Джерело: Складено на основі інформації з офіційних сайтів представлених мереж.

На першому місці за кількістю магазинів та потоку покупців на добу можна винести - «АТБ-Маркет» – мережа лідирує по даним показникам та відривається від своїх конкурентів. Щодо асортименту товарів, тут можна відмітити – «Ашан Україна». У кожній мережі є свої сильні та слабкі сторони, які завжди потрібно удосконалювати та тримати свою долю на ринку.

До найвподобаніших мереж для покупців «середнього класу» відноситься «Ашан Україна» - в них достатньо великий асортимент товарів, добра якість продукції та гарне обслуговування. У компанії є товари з власною торговою маркою та є програма лояльності. Серед недоліків можна віднести те, що магазини зазвичай мають місцезнаходження у торгових центрах і не всі покупці будуть приїжджати до них, а оберуть формат магазину «біля дому».

Далі розглянемо мережу супермаркетів «Екомаркет». Дана компанія знаходиться на ринку продуктових супермаркетів з 2013 року. Її можна віднести до компанії зі статусом соціально-відповідальної. До показників успішності можна віднести великий регіон покриття та гарну якість обслуговування. До недоліків компанії хочеться віднести кількість найменувань товарів та щоденний потік клієнтів.

Найпізніше на ринку торгових мереж з'явилися супермаркети «Новус». Вони мають у своєму складі великий асортимент товару та, хотілося б відмітити, якість продукції – вона завжди знаходиться на високому рівні.

Супермакети «Сільпо» – можна віднести до категорії найбільш популярних та близьких до покупців – саме тому, можна спостерігати велику кількість гостей щодня. Дуже популярними у мережі «Сільпо» є продукти власного імпорту – до них відносять продукцію іноземних виробників, які відбираються та перевіряються фахівцями мережі. Шлях від виробника до полиці супермаркету іде напругу, саме тому відвідувачі можуть купляти імпортні товари без великої націнки на продукцію, ніж у інших супермаркетах. Як зазначалося раніше, у компанії є власні торгові марки, однією з найпопулярніших є «Премія», до неї входить більше ніж 900 найменувань у більше ніж 100 категоріях товарів різного цінового сегменту. Також є програма лояльності, вона підлаштована під кожного клієнта індивідуально.

Проаналізувавши роботу лідерів ринку, які представлені вище, варто відзначити, що перевагу має ТОВ «АТБ-Маркет». Він має у своєму складі 1089 магазинів у 279 населених пунктах України.

З проведеного аналізу, можна винести, що основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку України є «АТБ-маркет», «Новус», «Екомаркет» та «Ашан Україна». Необхідно покращувати показники діяльності та контролювати дії своїх конкурентів задля роботи на випередження.

Висновок до розділу 2

Провівши аналіз другого розділу, можна дійти до таких висновків. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» – належить торговельній корпорації FozzyGroup. Вона являється однією з найбільших торговопромислових груп України, до неї належать більше 600 торговельних точок по всій території України та понад 35 000 найменувань товарів.

На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, в її основі закладений так званий ‘шахтний’ принцип створення і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації.

Після проведення дослідження кадрової політики у ТОВ «Сільпо-Фуд» було виявлено, що вона веде активну роль та створює можливості для розробки кадрових програм, проводиться постійний моніторинг службових ситуацій та змін у зовнішньому середовищі, завдяки чому можна завжди внести якісь зміни у кадрову політику організації.

Було визначено, що в організації частка непромислового персоналу становить – 69,6%, а промислового – 30,4%. Помітно зростає фонд заробітної плати з кожним роком, а особливо зростання додаткової заробітної плати, а саме, у 2018 році зростання відбулось на 13,8%, а у 2019 році піднялася до 32,47% .

Провівши порівняльну характеристику з конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд», було визначено основних, таких як, «АТБ-Маркет», «Ашан Україна», «Новус», «Екомаркет», які також тримають досить сильні позиції на ринку продовольчо-роздрібної торгівлі.

Розглянувши необоротні активи, ми бачимо стабільність у рості, яка подивитися більш детально, то частка основних засобів в складі необоротних активів у 2017 році склала 9,2 %, у 2018 році показник стає вищим – 20,4 %, у 2019 році -35%. Підвищення показника у 2018 та 2019 роках можна обумовити

тим, що було оновлення вантажних автомобілів, відкриття нових супермаркетів у мережі, закупівля нового обладнання для власного виробництва та кав'ярень.

Було проведено дослідження особливостей управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд»;

Встановлено основні проблеми в управлінні персоналом об'єкта дослідження:

1. Оцінка ефективності навчання проводиться не в повному обсязі;
2. Виявлення потреби в навчанні проводиться недостатньо широко;
3. Система адаптації персоналу неудосконалена;
4. Низька мотивація персоналу в навчанні.

У наступному розділі будуть наведені шляхи вирішення визначених проблем та проведено оцінку ефективності заходів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

3.1. Розробка і впровадження моделі кар'єрного розвитку персоналу торгівлі

Проаналізувавши рух персоналу на підприємстві, розвиток торгового персоналу і їх задоволеність кар'єрним розвитком, було виявлено, що торгового персоналу на підприємстві приділяється мало уваги, в результаті чого на підприємстві було виявлено плинність кадрів та складна адаптація співробітників.

Серед витрат на плинність персоналу виділяють наступні:

- витрати пов'язані зі звільненням. Оплата співробітнику, що звільняється вихідної допомоги і роботи співробітників підрозділу управління персоналом, пов'язана зі звільненням;
- прямі витрати на пошук нового співробітника (реклама, проведення співбесід, тестування);
- витрати невикористаних можливостей за час пошуку нового співробітника представниками підрозділу управління персоналом;
- прямі витрати на етапі адаптації нового співробітника;
- прямі витрати на навчання нових співробітників необхідних знань і навичкам;
- втрати, що виникають в результаті зниженої продуктивності новачків до моменту завершення професійної адаптації.

З метою запобігання зайвої плинності персоналу, повинні бути розроблені відповідні попереджувальні заходи, одним з яких є створення системи управління внутрішніми трудовими переміщеннями.

Значимість досліджуваної проблеми привела до необхідності створення моделі кар'єрного розвитку персоналу в сфері торгівлі, а саме продавців-касирів (рис.3.1).

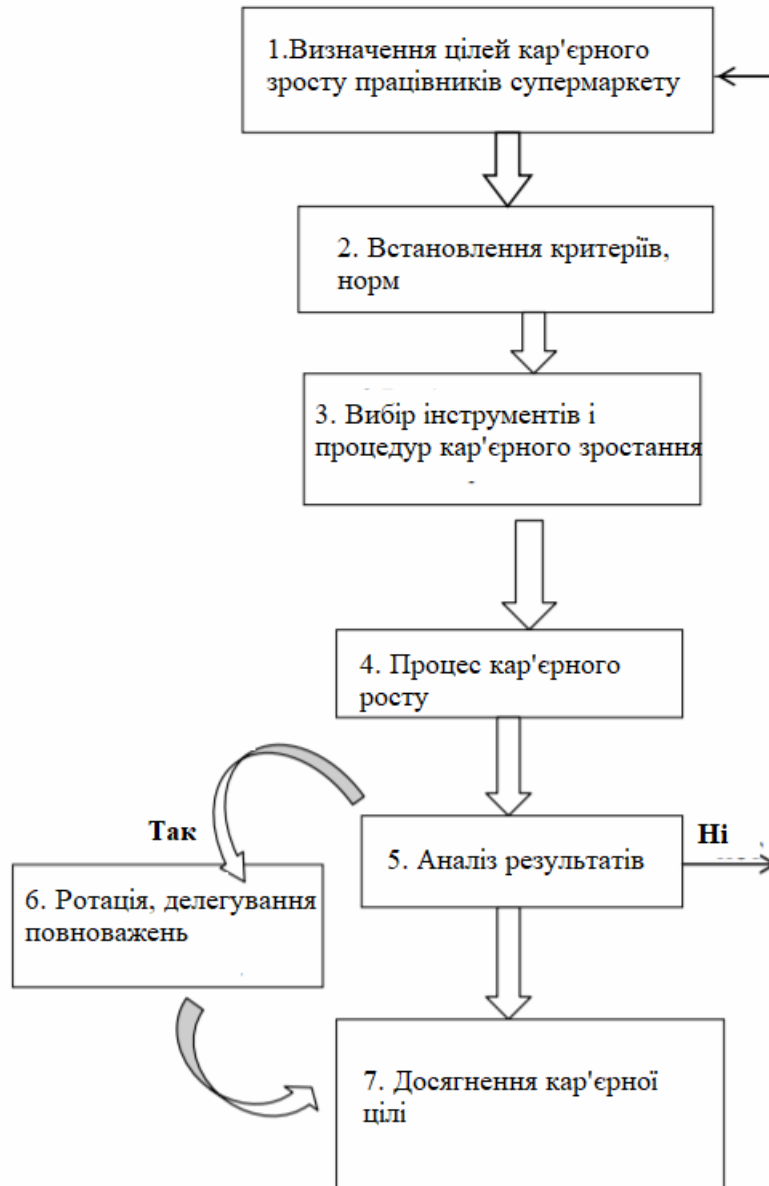


Рис. 3.1. Модель кар'єрного розвитку персоналу торгівлі

*Складено автором

Дана модель (рис.3.1) визначає цілі кар'єрного росту персоналу супермаркету. Модель складається з наступних етапів. Першим етапом є

встановлення критеріїв і норм персоналу торгівлі. Вимоги до посад обслуговуючого персоналу торгової організації розглянуті в Додатку Д.

Вивчаючи документи супермаркету, також на основі спостереження задіяльністю касирів і виходячи з наведених у Додатку Д вимог до посад обслуговуючого персоналу торгової організації, можна сказати, що кар'єрний розвиток торгового персоналу може здійснюватися у вигляді делегування і ротації на такі посади як товарознавець і контролер-касир. У ході ротації співробітнику дається можливість переведення його на іншу посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і придбання нового досвіду. Цей перехід може здійснюватися на протязі кількох днів до кількох місяців. У випадки делегування розвитку персоналу полягає в передачі йому більш важливих завдань, які є його основною діяльністю. Персоналу доводиться застосовувати незвичні методи роботи, пізнавати нову інформацію, вдаватися до використання нових навичок.

Другим етапом даної моделі є вибір інструментів і процедур кар'єрного росту. Процес кар'єрного зростання включає в себе вибір правильного методу розвитку персоналу організації торгівлі. Керівництву слід визначити метод, групу співробітників, підготувати необхідну документацію. Виходячи з Додатку Е, у цій моделі такими методами навчання можуть виступати:

- навчання за методом Secondment (відрядження);
- навчання за методом Buddying.

Після проведеного аналізу результатів розвитку торгового персоналу за обраними методами, визначається, чи може цей працівник бути тимчасово переведений на іншу посаду або чи можна йому доручати більш важливі і складні завдання, що не належать до його виду діяльності. Виходячи з цього можна визначити здійсненося чи досягнення поставленої кар'єрної мети, в випадки того якщо це не відбулося необхідно встановити нову мету кар'єрного росту персоналу супермаркету.

Дана модель буде реалізована завдяки трьом етапам:

- предротаційний етап;
- ротаційний етап;
- підсумковий етап.

На предротаційному етапі, на підставі інформації з проведеного анкетування серед співробітників незадоволених працею через відсутність кар'єрного розвитку, буде здійснюватися оформлення плану переміщення і документів на тимчасове переміщення співробітників. Безпосередньо перед здійсненням ротації на підставі затвердженого плану переміщення готується наказ про тимчасове переміщення співробітників.

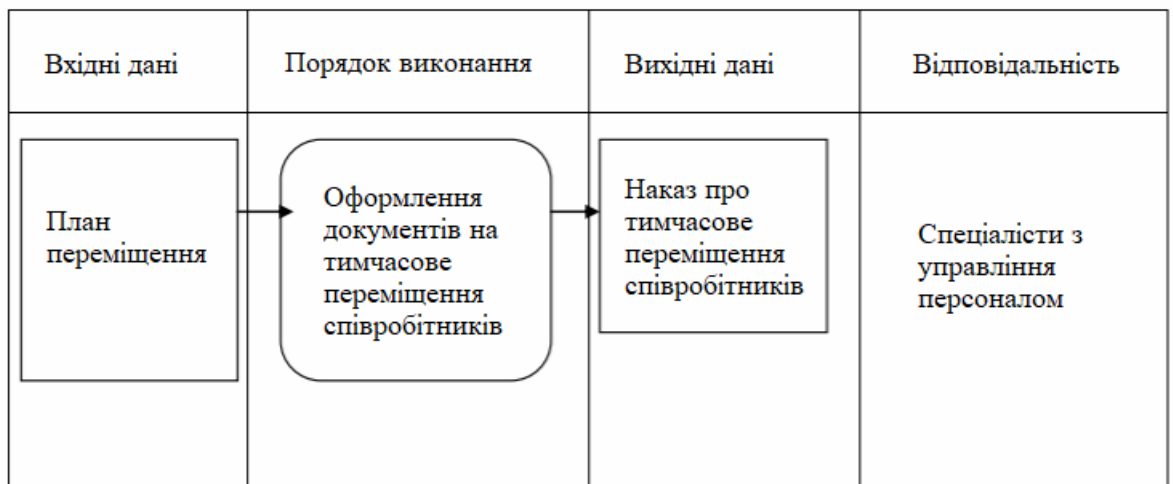


Рис.3.2. Предротаційний етап моделі кар'єрного розвитку персоналу торгівлі

*Складено автором

Відповідно до рис.3.2 переміщення співробітників здійснюється після підписання керівником підприємства відповідного наказу / розпорядження. Термін переміщення співробітників в даній моделі не повинен перевищувати одного місяця. Співробітники виконують обов'язки по новій посаді, повне завантаження на цьому етапі не рекомендується. Кожному працівнику буде наданий співробітник для контролю виконання роботи. Під час роботи в нових умовах необхідно здійснювати моніторинг процесу ротації, проводити проміжні оцінки.

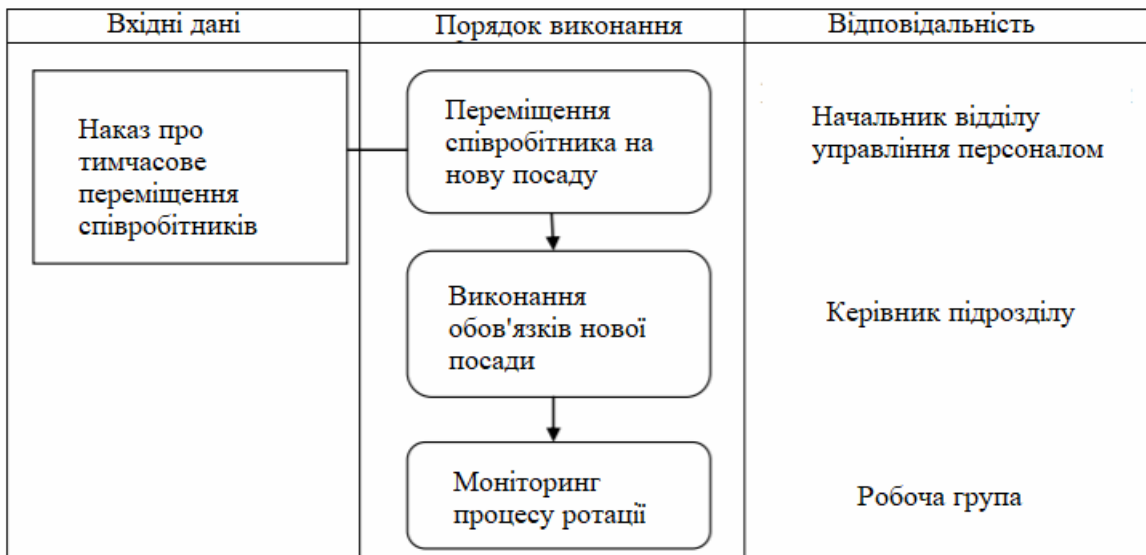


Рис.3.3. Ротаційний етап моделі кар'єрного розвитку персоналу торгівлі

*Складено автором

На підсумковому етапі (рис.3.4) по закінченню встановленого терміну ротації, виходячи з результатів роботи переміщеного співробітника в новій замісній їм посади, оцінки колег і керівника підрозділу, необхідно провести оцінку його роботи по новій посаді. Результати проведеної оцінки повинні бути оформлені в протоколі оцінки.

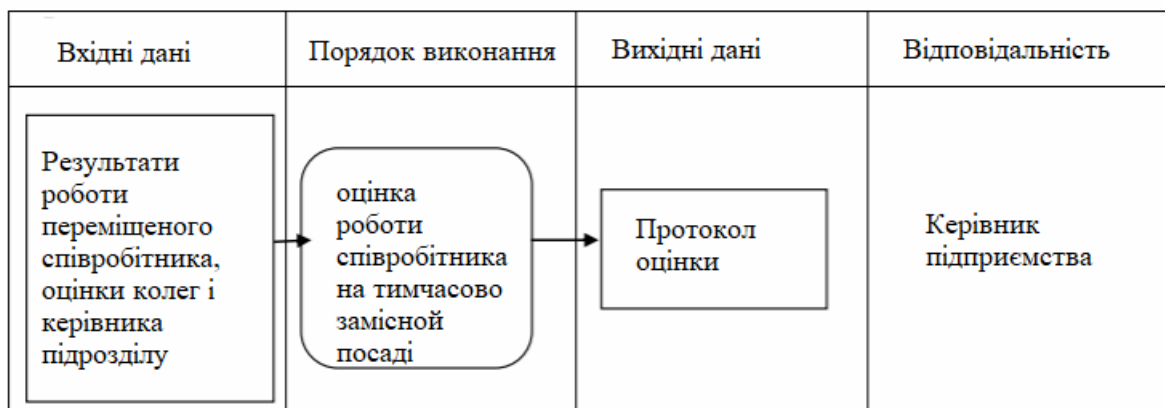


Рис.3.4. Підсумковий етап моделі кар'єрного розвитку персоналу торгівлі

*Складено автором

За результатами оцінки приймається рішення про роботу на попередньому або наявному місці або переміщення співробітника в резерв на дану посаду.



Рис.3.5 - Процес формування кадрового резерву

*Складено автором

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть розвитку персоналу та підвищення їх задоволеності працею. Розрахуємо соціальну і економічну ефективність в наступному пункті.

3.2. Економічна оцінка пропозицій щодо розвитку персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Запропоновані заходи щодо розвитку продавців-касірів, повинні бути соціально і економічно ефективні. Інакше, вони будуть негативно впливати на діяльність і функціонування підприємства.

Проведемо економічну оцінку запропонованих заходів.

Економічна оцінка пропозицій буде полягати в співвідношенні попередніх витрат до справжніх витрат, які необхідні для затвердження.

Розглядаючи розвиток торгового персоналу, а саме продавців-касірів, пропонується перейти на тимчасове заміщення співробітника іншої посади за допомогою методу ротації. Даний метод дозволить нам скоротити витрати на пошук, відбір та адаптацію нових співробітників і зменшити коефіцієнт плинності кадрів. Необхідні вкладення вимагають 20000 грн. в рік. Дані витрати включають в себе безпосередньо надбавку персоналу, що здійснюють процес ротації продавців-касірів. Попередні витрати становили 50000 грн. на рік. Вони включали в себе:

- витрати пов'язані зі звільненням. Оплата звільняється співробітнику вихідної допомоги і роботи співробітників підрозділу управління персоналом, пов'язана зі звільненням;
- прямі витрати на пошук нового співробітника (реклама, проведення співбесід, тестування);
- витрати невикористаних можливостей за час пошуку нового співробітника представниками підрозділу управління персоналом.

Розрахуємо економічну ефективність за формулою (3.1).

$$E_f = (P / Z) * 100 \% , \quad (3.1)$$

де E_f - економічна ефективність, %

P - результат, грн. ;

Z - попередні витрати, грн.

Для того щоб розрахувати результат, необхідно скористатися формулою (3.2).

$$E = Z_p - Z_n, \quad (3.2)$$

Де E - економічний ефект, грн.;

Зп - витрати попередні, грн.;

Зн - витрати справжні (пропоновані), грн.

Таким чином, проведемо розрахунки за формулами.

$$E = 50000 - 20000 = 30000 \text{ грн}$$

$$E_f = (20000/50000) * 100\% = 40\%$$

Формування кадрового резерву продавців-касирів, після тимчасового заміщення інших посад, не вимагають грошових витрат. Саме тому сума коштів, яка виділялася на наймання співробітників, буде зекономлена в повному розмірі.

Соціальна ефективність не менш важлива, ніж економічна. Вона вказує на відповідність досягнутих результатів і потреб персоналу. Для оцінки соціальної ефективності одним з найважливіших показників є плинність кадрів. Дано прогнози її зміни за три місяці після впровадження запропонованих заходів (табл.3.1). проведемо аналіз показників.

Таблиця 3.1

Аналіз зміни плинності кадрів після впровадження пропозицій

Показник	2020 (січень- березень)	2021 (січень- березень)	Абсолютні зміни, +/-	Відносні зміни, +/-
1. Кількість звільненого персоналу	215	100	-9	-40%
2. Кількість прийнятого персоналу	215	100	-9	-40%
3. Всього співробітників	6252	6252	0	0
4. Коефіцієнт плинності кадрів	3,4	1,5	-1,9	-55,8

Джерело: складено автором.

За даними табл. 3.1 видно, що коефіцієнт плинності кадрів за період з січня по березень 2021 року має знизитися в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року, завдяки впровадженню розроблених пропозицій, на 55,8%.

Після аналізу відповідей на питання «Як ви ставитеся до впровадження кадрового резерву після тимчасового заміщення співробітником на інший посаді?», отриманий результат переконливо доводить необхідність впровадження кадрового резерву для продавців-касирів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування співробітників на тему «Як Ви ставитеся до впровадження кадрового резерву після тимчасового заміщення співробітником іншої посади? »

Відповідь	Продавці-касири
Позитивно, так як:	95%
– моя праця може бути оцінена керівником	20%
– професійний розвиток відіграє важливу роль для мене	55%
Негативно, так як:	5%
– я вважаю, що в організації немає необхідності в кар'єрному розвитку	0%
– мене не цікавить кар'єрний розвиток	5%
	100%

Джерело: складено автором.

За даними опитування можна сказати, що більшість продавців-касирів позитивно ставляться до впровадження кадрового резерву. Для них в першу чергу, важливо професійний розвиток, повагу з боку керівника і впевненість, що їх праця приведе до підвищення.

Таким чином, розрахувавши економічну ефективність, можна зробити висновок, що запропоновані заходи позитивно вплинуть на систему розвитку продавців-касірів ТОВ «Сільпо-Фуд».

3.3. Розробка пропозицій, щодо особливості управління персоналом в умовах пандемії COVID-19

Кадрова політика відіграє велику роль в життєдіяльності організації. Від кадрової політики лежить ефективність управління персоналом, завдяки якій досягаються поставлені завдання і цілі організації. Кадрова політика - це важлива система будь-якої організації, яка охоплює усі механізми, а також підтримує ефективну роботу усіх елементів організаційної структури. Кадрова політика в сучасних трансформаційних умовах - це не стільки управління персоналом, а у великій мірі це розробка стратегічного плану розвитку, за якою організація буде жити і розвиватися у перспективі.

Від ефективності кожного співробітника залежить загальний успіх організації. Для забезпечення продуктивної роботи персоналу кадрова політика вирішує комплекс завдань.

У 2020 році менеджмент усіх організацій, починаючи від індивідуальних підприємців до масштабних компаній, постав перед викликом сучасної реальності – всесвітньої пандемії.

Поточний спалах пандемії COVID-19 створив безпрецедентну ситуацію в усьому світі. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та органи охорони здоров'я країн світу вживають заходи, спрямовані на уповільнення темпів поширення COVID-19 і скорочення захворюваності.

Уряд України приймає цілий ряд оперативних заходів, в тому числі закриття державних кордонів, введення обов'язкового карантину, обмеження

свободи пересування, заборона проведення масових заходів, а також ізоляція міст або цілих країн. Все це призвело до масштабних змін в звичному порядку життя і економічної діяльності загалом і управління персоналом, зокрема.

Ситуація з поширенням коронавірусною інфекцією означила всі слабкі місця організаційних структур, в тому числі і недоліки, проблеми кадрової політики. Багатьом суб'єктам діяльності не вдалося перебудуватися вчасно і мобілізувати свій персонал.

Можна виділити кілька основних факторів, які негативно вплинули на функціонування всіх організацій:

- зміна рівня економічної безпеки, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.
- трансформація кон'єктури ринку, зміна стратегій бізнесу,
- падіння платоспроможності підприємств,
- коливання рівня економічної безпеки.

У свою чергу сукупність перерахованих вище факторів вплинула на роботу кадрового комплексу.

Управління персоналом в умовах змін пов'язаних COVID-19 неминуче потребує:

- скорочення персоналу,
- зниження оплати праці,
- зниження якості процесу відбору і підбору,
- призупинення вакансій.

У зв'язку з цим багато організацій перевели персонал на дистанційну роботу.

ТОВ «Сільпо-Фуд» також перейшов дистанційну роботу. Запроваджений режим дистанційної роботи персоналу ставить перед кадровою політикою ТОВ «Сільпо-Фуд» нові виклики, оскільки у перспективі режим роботи «з дому» буде тільки набирати обертів і посилювати свої позиції. Менеджмент ТОВ «Сільпо-Фуд» врахував у своїй діяльності цю тенденцію з метою недопущення зниження ефективності роботи організації.

Заходи в умовах пандемії, які пропонуються для ТОВ «Сільпо-Фуд» є актуальними і таким, що будуть сприяти пом'якшенню негативних наслідків:

- залучення молодих фахівців, дозволить знизити обсяг фонду оплати персоналу;
- розвиток корпоративних механізмів для підтримки мотивації і зацікавленості;
- розвиток системи наставництва;
- зниження оплати праці не більше ніж на 10-15%;
- перехід деяких відділів на віддалену роботу;
- вибудовування персонального графіка роботи зі зміною рівня заробітної плати.

Варто зауважити й те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» не в силах повністю нівелювати всі загрози, втрати і ризики від пандемії коронавірусу, але здатна оптимізувати ефективність трудової діяльності персоналу.

В цілому, удосконалення роботи персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах пандемії зводяться до наступного:

По-перше, необхідно забезпечити персонал доставкою на місце роботи, з метою безпеки співробітників.

По-друге, необхідно встановити гнучкий графік змін роботи персоналу, з метою надати можливість співробітникам більше часу проводити на свіжому повітрі/вдома.

По-третє, забезпечити роботу персоналу в захисних масках і гумових рукавичках, які необхідно замінювати кожні дві години.

По-четверте, створити умови для дотримання правил особистої гігієни персоналом, забезпечити їх в достатній кількості милом, антисептиком, захисними масками, рукавичками;

По-п'яте, додати до повноважень адміністратора магазину - контроль температури співробітників та регулярної гігієни працівників.

По-шосте, додати до страхового випадку – зараження інфекцією COVID-19 та надання допомоги при виявленні хвороби.

З метою збереження здоров'я персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» керівникам структурних підрозділів організації, які відповідають за роботу персоналу слід:

- бути в курсі рекомендацій центральних та місцевих органів влади, включаючи що стосуються організації праці, і доводити важливу інформацію до відома трудового колективу;
- оцінювати потенційні ризики перебоїв в економічній діяльності;
- переглянути або розробити план по забезпеченню безперервної діяльності з урахуванням рекомендацій центральних або місцевих органів влади для підвищення запасу міцності бізнесу і підтримки працівників та їхніх сімей;
- виявляти і мінімізувати ризики зараження вірусом COVID-19 працівників та інших осіб, що мають відношення до виробництва;
- зміцнювати гігієну праці, застосовуючи принципи соціального дистанціювання (званого також фізичним дистанціюванням) на робочому місці;

- оцінювати міру відповідальності підприємства по виплаті компенсації працівникам, особливо в сферах, що становлять високу небезпеку зараження вірусом COVID-19.

Висновок до розділу 3

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. Загальна чисельність робітників в організації становить 6252 людини на торгових точках. Середній вік персоналу має 25-40 років.

При впровадженні цих заходів, організація дійде висновку, що:

1. у персоналу з'явиться вищий ступінь задоволеності від роботи на підприємстві, це надасть йому можливості професійно рости і підвищувати рівень життя;
2. більш ясніше бачення власних професійних перспектив і можливість до планування інших аспектів власного життя;
3. можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності.

Що стосується організації, то в цьому випадку отримає такі переваги:

1. більш зацікавлений персонал в продуктивності праці;
2. можливість планувати кар'єрний ріст персоналу;
3. скоротити плінність кадрів.

Тому вважаю за доцільне переглянути зміст другого блоку методики оцінки, а в якості критеріїв використовувати:

1. реально досягнуті робочі результати і віддачу від навчання - досягнута економія, відсоток поліпшення виробничих показників після навчання, зазначений зростання продуктивності праці (виробітку);
2. поведінкові зміни і ставлення до роботи у навченого працівника, що визначаються в балах його безпосереднім керівником.

Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом дозволять плинність кадрів підвести до мінімуму і посприяють стимулювання персоналу до більш продуктивної праці.

Окремо проаналізовано проблему пандемії COVID-19, було розкрито сутність роботи персоналу в даний час та встановлено ряд заходів задля покращення роботи персоналу.

ВИСНОВОК

В даний час суспільство інтенсивно розвивається і для того щоб залишатися конкурентоспроможною організацією на ринку праці необхідно постійно розвивати свої навички як особистісні, так і професійні. Якщо не приділяти увагу до знань та навичок співробітників, організація не зможе домогтися високих показників якості та прибутку. При правильній системі розвитку персоналу організація може підвищити продуктивність праці і якість роботи. Завдяки цьому компанія буде конкурентоспроможною, що є дуже важливим аргументом для впевненості співробітників в своїй організації.

Підводячи підсумки, необхідно ще раз приділити увагу необхідності інвестування в такий актив організації, як персонал, а саме в створення умов для його професійного розвитку, чому сприяє впровадження системи навчання.

Навчання співробітників є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво здатне підвищувати потенціал людських ресурсів, впливати на формування організаційної культури, а також сприяти досягненню стратегічних цілей організації. В умовах безперервного навчання прискорюється і спрощується процес організаційних змін, скорочується рівень опору з боку персоналу, але для отримання віддачі від процесу навчання необхідно грамотне вибудовування самої системи навчання.

Досліджено сутність і сучасну концепцію управління персоналом організації. Розкрито сутність системи управління персоналом організації. Було дано характеристику системі управління персоналом об'єкта дослідження. Проведено дослідження особливостей управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд».

Проведено аналіз показників діяльності, системи розвитку персоналу і трудових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд». Було виявлено проблеми в управлінні персоналом об'єкта дослідження.

В ході роботи було виявлено, що процес навчання буде результативним при дотриманні таких принципів, як гнучкість форм і методів навчання, цілісність і безперервність самої системи навчання, її відповідність поточної стратегії організації, а також поєднане стимулювання, підвищення рівня мотивації і лояльності персоналу, сприяють утриманню співробітника після проходження навчання. З особливою увагою необхідно підійти і до вибору методів навчання персоналу, враховуючи поточні цілі і можливості організації. У сучасних умовах існує тенденція до «відходу» навчання співробітників на їх робочі місця, що викликано переорієнтацією в сторону компетентнісного підходу до процесу професійного розвитку співробітників.

Провівши аналіз кар'єрного розвитку і аналіз трудових ресурсів було виявлено, що в ТОВ «Сільпо-Фуд» має високий коефіцієнт плинності кадрів серед продавців-касирів. Головними причинами даної проблеми є:

- відсутність кар'єрного розвитку;
- неправильна організація праці;
- не варта заробітна плата;
- неповага виконуваних робіт.

Для усунення виявленої проблеми були розроблені та запропоновано шляхи оптимізації системи управління персоналом об'єкта дослідження:

- модель кар'єрного розвитку продавців-касирів;
- висновок в резерв продавців-касирів.

Оцінено перспективи ефективності системи управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд». Таким чином, економічна ефективність запропонованих заходів склала 40%. Соціальна ефективність запропонованих заходів була оцінена за допомогою опитування продавців-касирів і аналізу прогнозу після впровадження запропонованих заходів, що показало зниження коефіцієнта плинності кадрів на 55,8%. Було виявлено, що співробітники позитивно сприймають зміни, що для них професійний розвиток відіграє важливу роль. Можна зробити висновок, що запропоновані заходи позитивно вплинуть на систему розвитку продавців-касирів в умовах трансформаційних змін та пандемії COVID-19 і дозволять знизити коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII
2. Закон Про відпустки від 15.11.1996 № 504/96-ВР
3. Закон Про оплату праці від 24.03.1995 № 108/95-ВР
4. «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2». ЗАТВЕРДЖЕНО постановою Кабінету Міністрів України від 2 квітня 2020 р. № 255
5. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою // Інноваційна економіка - 1'2015[56] - с.138-142.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : [підручник] К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2013. – № 7–8. – С. 50–52;
8. Бесєдін А.Л. Системний підхід до управління персоналом в рамках концепції сучасного менеджменту // Міжнародний журнал експериментального освіти. 2015. №8-2. С. 280.).
9. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації / В.М. Білявський // Вісник Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. — 2017. — № 92. — С. 79–87.
10. Білявський В.М. Особливості навчання працівників в управлінні кар'єрою на торговельному підприємстві / В.М.

Білявський // Вісник Полтав. ун-ту екон. і торг. — 2011. — № 5 (50). — С. 188–195.

11. Букаєва М.С. Вказ. твір С. 163.
12. Букаєва М.С. Розвиток концепцій управління персоналом // Проблеми сучасної економіки. 2018. №12. С. 160.).
13. Вагонова О.Г., Одінцева К.І., Досужий В.С. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 2. С. 126–133.
14. Вартанова О. В., Скляр Є.П., Шестер І.В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» №3. 2015. С. 50–54.
15. Ващенко Н.В. Уточнення принципів управління підприємством на основі визначення персоналу в якості головної рушійної сили // Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. 2016. №5 (5). С. 73.)
16. Верна, В.В. Управління персоналом організації як основний фактор її сталого розвитку / В.В. Верна // Успіхи сучасної науки. - 2019. - Т. 3. - № 1. - С. 171-173.).
17. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 163 с. , с.121
18. Галиуліна А.В. Проблеми управління персоналом // Міжнародний академічний вісник. 2018. №1- 2 (21). С. 47
19. Горлова І.П. Концепції, елементи системи і технології управління персоналом // Центральний науковий вісник. 2018. №4 (45). С. 25.
20. Грейсон Д. Американський менеджмент на порозі XXI століття. М., 2017. С. 52.

21. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;
22. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с
23. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
24. Дегтяренко, Е.А. Управління персоналом як ключова роль у розвитку бізнесу підприємства / Е.А. Дегтяренко, Д.О. Труфанова, В.І. Рой // Нова наука: Стратегії та вектори розвитку. - 2018. - Т. 1. - № 4. - С. 71-74.
25. Дергачов В.Д. Сучасні тенденції управління персоналом / В.Д. Дергачов // Сучасні проблеми і тенденції розвитку економіки і управління. - 2017. - №2. - С. 105-107.
26. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.
27. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
28. Десслер Г. Управління персоналом / Г. Десслер; під заг. ред. І.М. Степнова; пер. з англ. - М. : БІНОМ. Лабораторія знань, 2004. - 799 с
29. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Г. О. Дудукало. – К.: НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с.

30. Долгова С.А. Управління персоналом як ефективний інструмент розвитку бізнесу / С.А. Долгова, А.М. Коршунова // Науковий альманах. - 2017. - № 2-1 (28). - С. 88-92.).
31. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: Монографія. — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. — 378 с.
32. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент : теорія і практика в умовах трансформації економіки : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. - К. : Центр учбової літератури, 2012.
33. Зіновська С. І. Економічна сутність персоналу на промислових підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання / С. І. Зіновська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. - №3. – С.85-91.
34. Ілюхіна Л.А. «Кожен співробітник цінний» як принцип сучасних концепцій управління персоналом / Проблеми розвитку підприємств: теорія і практика. 2018. С. 35.
35. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства / Н. Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2016. – № 4. – С. 16–22.
36. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
37. Карташова Л. В. Управління людськими ресурсами / Л.В. Карташова; Ін-т економіки і фінансів "Синергія". - М. : ИНФРА - М, 2009. - 234 с.
38. Кизим А.А. Особливості роботи з персоналом в ході освоєння концепції бережного виробництва // Наука і освіта: господарство і економіка; підприємництво; право і управління. 2016. №7 (74). С. 27- 30.

39. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147.
40. Кмитюк Т. Л. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних аспектів та проблем / Т. Л. Кмитюк // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка. – 2013. – Вип. 22. – С. 152-156.
41. Кобець Е.А. Принципи управління персоналом // Інноваційна наука. 2016. №12-1. С. 115.
42. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є.І. Ковтун // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 46–50.
43. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 397.
44. Комісарова С.В. Актуальні проблеми управління персоналом: підготовка керівників // Виробничий менеджмент: теорія, методологія, практика. 2015. №3. С.178.
45. Комісарова, Т. А. Управління людськими ресурсами: Учеб.пособие / Т. А. Комісарова. - М .: Справа, 2018. - 312с.
46. Коул Джеральд. Управління персоналом в сучасних організаціях / [переклад з англ. Н. Г. Владимірова] / Джеральд Коул. – М. : ООО «Вершина», 2014. – 352 с.
47. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2013 – 453 с.
48. Куликов Г.В. Японський менеджмент і теорія міжнародної конкурентоспроможності. М., 2016. С. 23.).
49. Лазарев В.М. Вказ. твір С. 44-45.

50. Лебедев В. Китайська філософія управління, яка не має собі рівних / Серія нарисів про Китай, Вісник №9 (163).
51. Лелі Ю.Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом / Ю. Г. Лелі // Економіка та підприємництво. – 2014. - №6. – С.57-61.
52. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2013. — № 4. — С. 111— 116.
53. Лозинський І.Є., Єлисеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства // Економіка і регіон. - 2012. - № 3. - С. 184–188.
54. Лук'янов В.І. , Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов , В.П. Дядченко / – Харків,2015. – 185-186 с.
55. Лутохіна Є. А. Характер і мотивація праці в новій економіці / Є. А. Лутохіна, В. В. Возна // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 11-17.
56. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206.
57. Мазур Н. С. Реалізація стратегії управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання / Н. С. Мазур // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. ; 12 жовт. 2012 р. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 160-162.
58. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. П. Могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114

59. Матюхіна Н.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Н.П. Матюхіна // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231.
60. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231.
61. Мхтаркизи А. Методи і принципи управління персоналом // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. №1-1 (21). З 17-го).
62. Науково –технічний збірник № 104 2821. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова, О.О. Наумова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. – Т.2 :Управління персоналом в організаціях . – К.: КНЕУ, 2015. – С.42-50.
63. Никифорова В.Г. Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
64. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1(34). – с. 66-72.
65. Олатало О.А. Моніторинг та оцінка специфічних характеристик кадрового потенціалу організацій будівельної галузі // Економіка в промисловості. 2016. №3. С. 292-297.
66. Організація праці менеджера: навч. посіб./ Л.В.Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2014. – 304с.
67. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166.

68. Перепадя Ф.Л. Тонких Л.С. Управління фондом оплати праці персоналу промислових підприємств: навч. посіб. К.: Львівдрук, 2012. 554 с., с.354.
69. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162.
70. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 4. С. 114–128.
71. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу / К. Б. Гуменюк, В. В. Хачатрян // Економічний вісник. – 2015. № 13. – С. 15-19.
72. Семенов А.К. Основи менеджменту. М., 2015. С. 150.
73. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчається. М .. 2015. С. 14.
74. Скороходова, О.Р. Основні напрямки, типи кадрової політики організації / О.Р. Скороходова // Виробничий менеджмент: теорія, методологія, практика. - 2015. - № 3. - С. 58-63.
75. Сланченко, Л.І. Кадрова політика в організаціях сфери послуг в сучасних умовах / Л.І. Сланченко, М.А. Рибальська // Економіка сталого розвитку. - 2016. - № 3 (27). - С. 352-356.
76. Слепцова Е.В. Зарубіжний досвід побудови ефективної системи управління персоналом: можливості застосування в організаціях сфери послуг // Економіка сталого розвитку. 2018. №1 (33). С. 204.
77. Сорокіна Д.С. // У збірнику: Наукові механізми вирішення проблем інноваційного розвитку: збірник статей Міжнародної науково-практичної конференції. - 2016. - С. 192- 195.

78. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т. В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 1 (55). – С. 185–189.
79. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом – 2012. – С.225-234.
80. Тойшева, О.А. Кадрова політика малих і середніх підприємств / О.А. Тойшева // Научнометодічеській електронний журнал Концепт. - 2016. - Т. 15. - С. 251-255.
81. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.
82. Управління Людський ресурсами: філософські засади. Навч. посібник. Під ред. В.Г. Воронкової; [В.Г.Воронкова, А.Г.Беліченко, О.М. Попов та ін.] - К. : Професіонал, 2006. - 567с.
83. Управління як соціальний феномен. О.Б.Гаєвська.- К.:КНЕУ, 2016. – 168С.
84. Ушенко Н. В. Ринок праці у капіталізації людського потенціалу / Н. В. Ушенко // Часопис економічних реформ. - 2014. - № 4. - С. 110-115.
85. Ушенко Н.В. Розвиток людського капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства / Н.В. Ушенко // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. - № 1(13). – С. 45-53.
86. Ушенко. Н.В. Конкурентоспроможність персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства / Н.В. Ушенко // Часопис економічних реформ. - 2011. - №4. - С.150-156.
87. Ушенко. Н.В. Система управління формуванням та використанням персоналу/ Н.В. Ушенко // Бізнес-Навігатор. – 2019. – С.105-109.

88. Федоряк. Р.М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу / Р.М. Федоряк. // Економічна наука. – 2012. – С. 48-53
89. Хамітов Н. Философия. Бытие. Человек. Мир: Курс лекций. - К.: КНТ, Центр навчальної літератури, 2016. – 456с.
90. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.
91. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341–348
92. Хьюзлід М.А. Оцінка персоналу: як управляти людським капіталом, щоб реалізувати стратегію. М., 2017. С. 8.
93. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»— Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.
94. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154
95. Шнайдер, Б. Персонал для організації: науковий підхід до пошуку, відбору, оцінки та утриманню співробітників [Текст]: підручник, 2016. - 560 с.
96. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129.

- 97.CIPD. 2020. “Coronavirus (COVID-19): employer response guide”. Available at: www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/emp-law/health-safety/coronavirus-employer-response-guide [31 Mar. 2020].
- 98.World Health Organization (WHO). 2020a. “Coronavirus disease (COVID-19) pandemic”. Available at: www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019 [31 Mar. 2020].
- 99.Звіт про управління ТОВ ‘Сільпо-Фуд’. URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.PDF>(дата звернення:21.10.2020).].
100. Звіт торговельних мереж України.Державна служба статистики:вебсайт.URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення:21.10.2020).].
101. Звіт про управління ТОВ ‘Сільпо-Фуд’. URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.PDF>(дата звернення:21.10.2020).
102. Економіка підприємства: магістерський курс. Навч. посібник / А. І. Яковлев [та ін.] / ред.: А.І. Яковлев, Л.С. Ларка ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текстові дані. – Харків, 2018. – 515 с. – Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35864>. , с.163 (дата звернення: 10.11.2020).
103. Сорокіна, Д.С. Система управління кадровою політикою на підприємстві. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26031258> (дата звернення: 09.12.2020).
104. Гончаренко І.М. Особливості розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства на засадах маркетингу.- URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12614/1/ОИР2018_P141-152.pdf(дата звернення: 10.12.2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу супермаркету «Сільпо»

Фактори	Характеристика
Соціальний	<p>Цей фактор дуже важливий, так як він надає вплив на інші складові зовнішнього середовища і внутрішнє середовище супермаркету. До соціологічних факторів належать: народжуваність, середній вік населення та ін. Основний вплив на розвиток діяльності магазину надають такі явища: зростання населення, демографічна структура суспільства, віково-статеві характеристики.</p>
Економічний	<p>Цей фактор безпосередньо впливає на розвиток магазину, так як дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. Економічні процеси, що протікають на всьому протязі існування магазину, що безумовно вплинули на його функціонування. Нестабільність економіки, вплив таких чинників як інфляція, рівень цін, безпосередньо позначаються на діяльності супермаркету</p>
Технологічний	<p>Цей фактор прямо або побічно впливає на роботу магазину. Новинки в області технології, зокрема персональний комп'ютер, селекторний зв'язок між різними відділами супермаркету покращують, роблять роботу зручнішою. Всі бухгалтерські документи оформляються за допомогою комп'ютера.</p>

Продовження таблиці

Політичний	Інфляційне очікування, можлива зміна політичної влади, поява нових законів впливають на попит і пропозицію, і, відповідно на ціни реалізованих товарів. Тому керівник «Сільпо» повинен негайно реагувати на будь-які зміни, щоб уникнути небажаних наслідків. Такі складові політичного чинника як оподаткування доходів організації, встановлення податкових пільг, контроль цін мають важливе значення для керівництва.
------------	---

Додаток Б

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу супермаркету «Сільпо»

Фактори	Характеристика
Споживачі	Можна сказати, що магазини займають досить вигідні місця розташування, так як вбезпосередній близькості більше немає торгових об'єктів з таким асортиментом товарів, тому повне і якісне задоволення попиту споживачів супермаркету повністю вдається.
Постачальники	Всі види товару, необхідні для реалізації діяльності, компанія набуває у постачальників. Надходження товарів повинні бути рівномірними, інакше незадоволений попит призводить до упущення прибутку і втрати клієнтів. Постачальники, в основному, постійні, надають максимальні знижки.
Конкуренти	Це організація якій доводиться боротися за покупців, щоб забезпечити своє існування. Вивчення конкурентів є важливим для керівництва компанії і направлено на виявлення слабких і сильних сторін конкурентів, для подальшої побудови своєї стратегії. Основні конкуренти - «Екомаркет», «Ашан Україна», «Новус», «АТБ-маркет» вони займаються тим же видом діяльності.

Додаток В

Необоротні активи ТОВ «Сільпо-Фуд», 2017-2019 р

Показники необоротних активів	Обсяг, тис.грн			Абсолютна зміна, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Нематеріальні активи	77000	6500000	7290000	6423000	790000	83,42	85,4
первісна вартість	87000	6500000	7290000	6413000	790000	73,71	76,2
накопичена амортизація	9500	29000	29000	19500	0	2,05	1,00
Незавершені капітальні інвестиції	51000	120000	320000	69000	200000	1,35	2,67
Основні засоби	1300000	1800000	3800000	500000	2000000	0,38	2,11
первісна вартість	1900000	2700000	3700000	800000	1000000	0,42	0,42
Знос	530000	950 000	1100 000	420000	150000	0,80	1,1
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції:							

Продовження таблиці

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1400000	300000	240000	1100000	-60000	- 0,79	0,8
інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	87000	0	0	-87000	0	- 1,00	0,00
Відстрочені податкові активи	0	51000	51000	51000	0	1,00	1,00
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Усього	14000000	8800000	10800000	- 5200000	2000000	- 0,37	1,23

Додаток Г

Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд», 2017-2019 р

Показник	2017 р.,	2018 р.,	2019 р.,	Абсолютне		Відносне	
	тис.	тис.	тис.	відхилення, +,-		відхилення, %	
	грн.	грн.	грн.	2018-	2019-	2018-	2019-
				2017	2018	2017	2018
1.Фонд основної заробітної плати	44590,6	55760,9	70310,7	11170,3	14549,8	20,03	20,69
2.Фонд додаткової заробітної плати	18471,9	21431,2	31740,5	2959,3	10309,3	13,8	32,47
у тому числі:							
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	10610,1	12910	2289,4	2299,9	21,57	17,81
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	6000,8	14330,2	2480,4	8329,4	41,33	58,12
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	4820,3	4500,3	-1810,5	-320	-37,55	-7,11
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати,	9181,6	9161,1	11601,1	-20,5	2440	-0,22	21,03

Продовження таблиці

у тому числі							
матеріальна допомога	2860,7	3660,5	4550	799,8	889,5	21,84	19,54
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	600,1	690,8	279,3	90,7	46,54	13,12
оплата за невідпрацьовани й час	6000,1	4900,5	6360,3	-1099,6	1459,8	- 22,43	22,95
Фонд оплати праці	72244,1	86353,2	113652,3	14109,1	27299,1	16,33	24,01

Додаток Г

Структура фонду оплати праці ТОВ 'Сільпо-Фуд', 2017- 2019 р

Показник	2017 р., тис. грн.	%	2018 р., тис. грн.	%	2019 р., тис. грн.	%
1.Фонд основної заробітної плати	44590,6	61,72	55760,9	64,57	70310,7	61,86
2. Фонд додаткової заробітної плати,	18471,9	25,56	21431,2	24,81	31740,5	27,92
у тому числі:						
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	11,51	10610,1	12,28	12910	11,35
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	4,87	6000,8	6,94	14330,2	12,6
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	9,17	4820,3	5,58	4500,3	3,95
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати	9181,6	12,7	9161,1	10,6	11601,1	10,2
у тому числі:						
матеріальна допомога	2860,7	3,95	3660,5	4,23	4550	4,0

Продовження таблиці

соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	0,44	600,1	0,69	690,8	0,6
оплата за невідпрацьований час	6000,1	8,30	4900,5	5,67	6360,3	5,59
Фонд оплати праці	72244,1	100	86353,2	100	113652	100

Додаток Д

Таблиця 1.7 - Вимоги до посад обслуговуючого персоналу торгової організації

Посада	Вимоги
Завідувач відділом	<ul style="list-style-type: none"> – вищу або середню спеціальну освіту; – дотримання законів, нормативно-правових актів та нормативних документів, що регулюють питання торгівлі; – вміння правильно організовувати працю персоналу відділу; – забезпечення трудової дисципліни; – дотримання встановленого порядку приймання товарів, умов зберігання та термінів придатності товарів; – здійснення контролю над сертифікацією товару; – дотримання правил продажу товарів і контроль їх дотримання персоналом відділу; – знання основних положень нормативних правових актів і документів по сертифікації послуг роздрібною торгівлі; – знання асортименту реалізованої продукції; – участь у формуванні асортименту продукції, що реалізується; – контроль над дотриманням персоналу санітарно-гігієнічних вимог.

Продовження таблиці

Адміністратор торгового залу	<ul style="list-style-type: none"> – контроль над дотриманням персоналом якості і культури обслуговування покупців; – контроль над дотриманням персоналом правил продажу товарів і санітарно-гігієнічних вимог; – контроль над дотриманням персоналу правил охорони праці, техніки безпеки і протипожежної безпеки; – при необхідності інформування покупців про споживчі властивості реалізованої продукції, асортименті і ціною на товари, надання допомоги при виборі товару; – перевірка якості і безпеки надходять у продаж товарів, терміни їх придатності, перевірка дефектів; – інформування керівництва магазину про недоліки в обслуговуванні застосування заходів щодо усунення конфліктних ситуацій; – інформування керівництва про несправності обладнання в торговому залі; – організація, в екстремальних ситуаціях, евакуації покупців.
------------------------------------	---

Продовження таблиці

Товарознавець	<ul style="list-style-type: none"> – вищу або середню спеціальну освіту; – контроль над дотриманням: умов постачання, транспортування, прийому товарів, правил маркування і пакування продукції, умов зберігання товарів на складах, термінів придатності товарів і реалізації їх в магазині; своєчасне оформлення претензійних матеріалів за якістю упаковки і маркування товарів; – знання якості товарів, що продаються, здійснювати виявлення дефектів і виявлення їх причин, не допускати потрапляння дефектних товарів в продаж; – участь у формуванні асортименту товарів, що реалізуються; – участь в розгляді претензій покупців на неякісний товар; – здійснення своєчасного контролю якості продуктів харчування, товарів і вилучення їх з продажу через вичерпаний термін придатності і наявних дефектів; – знання і дотримання основних вимог до маркування товарів і інформації для споживачів.
Касир торгового залу	<ul style="list-style-type: none"> – знання пристрою і правила експлуатації ККМ, виконання розрахункових операцій на ККМ різних видів; – дотримання вимог нормативно-правових актів і документів позастосування ККМ; – знання ознак платоспроможності державних грошових знаків, відмінні ознаки засобів платежу безготівкового розрахунку;

	– знання асортимент продукції, що продається і їх ціни;
--	---

Продовження таблиці

Контролер-касир	<ul style="list-style-type: none"> – знання пристрою ККМ, виконання розрахункових операцій на ККМ різних видів; – дотримання вимог нормативних документів щодо застосування ККМ; – знання асортименту продукції, що продається, маркування, основні характеристики і призначення; – перевірка якості та кількості товарів, що продаються, якості упаковки, наявності необхідного маркування та правильності зазначених цін на товари; – усунення дрібних несправностей ККМ, вміння заправляти чекову контрольну стрічку; – забезпечення безпеки обслуговування покупців; – знання ознак платоспроможності державних грошових знаків і знання характерних ознак платіжних засобів безготівкового розрахунку; – знання порядку отримання, зберігання і видачі грошових коштів.
-----------------	--

Додаток Е

Методи розвитку персоналу, що прийшли із Заходу

Метод	Характеристика
Дистанційне навчання	Дана форма навчання використовує телекомунікаційні технології, які дозволяють навчати співробітника на відстані. Це дозволяє співробітникові самостійно організувати свої заняття, вибираючи зручний для себе час. Даний метод навчання полягає в тому, що співробітник вибирає потрібну йому тему, проходить попереднє тестування для виявлення його рівня знань з даної тематики, на основі цього він виконує певні завдання і пише підсумкове тестування.
Модульне навчання	В даному методі навчання навчальний курс являє собою сукупність модулів, кожен модуль. Модулі мають назви і можуть змінювати свою послідовність.
Метафорична гра	Особливість даного методу полягає в метафорі. Вона є помічником у вирішенні ділової ситуації. Даний метод дозволяє розвивати креативність співробітників і знімає тривожність в виконанні завдання.
Сторітеллінг (від англ. «розповідання історій»)	Щоб полегшити період адаптації персоналу, організація використовує міфи історій з життя організації.

Продовження таблиці

Навчання діям	Учасникам надаються реальні завдання, а не вправи або ситуації для того, щоб подолати відстані між тим що «говорять» в організації і між тим, що в ній «роблять».
Навчання у робочих групах	При необхідності знайти рішення з ситуації, що склалася в організації використовується даний метод. Цей метод популярний в Японії, Німеччині, США і Європі. організовується робоча група в складі не більше 9 чоловік. Учасниками можуть бути працівники будь-якого рівня. Фахівцям ставиться певне завдання, яке вони повинні вирішити за певний проміжок часу.
Баскет-метод (Корзина)	Суть даного методу полягає в тому, що персоналу потрібно виконувати обов'язки керівника, зайнявши його робоче місце. Йому доводиться розбирати папери і відповідати на дзвінки. Цей метод заснований на імітаційній ситуації.
Навчання за методом Shadowing	Суть даного методу дуже проста. У разі підвищення, даному працівникові слід кілька днів бути «тінню» чинного на цій посаді співробітника. Протягом цього часу на основі спостереження працівник робить записи, потім проходить додаткове інтерв'ю про ті висновки, які він для себе зробив.
– Навчання за методом	Даний метод є різновидом ротації. Співробітника «відряджають» на інше місце роботи.

Secondment (Відрядження)	Метод відрядження дозволяє співробітникам освоювати нові навички знання. Час відрядження може бути короткостроковим і більш тривалим.
-----------------------------	---

Продовження таблиці

– Навчання за методом Buddying	Метод полягає в прикріпленні за фахівцем партнера. Його мета, це надання постійного зворотного зв'язку.
Гейміфікація	Це інструмент впливу на людську поведінку. Основними її принципами є радість, задоволення, інтерес, який дарує процес гри.
Плейбек	Як метод управління персоналом плейбек став використовуватися порівняно не давно, в таких компаніях як США і Ізраїлю. На даний момент цей метод популярний в організаціях різних форм власності та сфер діяльності. Суть плейбек-театру полягає в створенні перфомансу, де будь-який глядач може розповісти свою історію з життя. Вона може бути про що завгодно. Даний метод забезпечує залученість персоналу у трудовий процес, створення соціального середовища, розширення репертуару професійних знань і умінь.