

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Модернізація процесу виробничої адаптації працівників»

Виконав: здобувач 4 курсу,

Доріжко Ілля Дмитрович
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н, доц. Мазник Ліана Валеріївна
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Т.В. Березянюк

“03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Доріжко Іллі Дмитровичу

1. Тема роботи «Модернізація процесу виробничої адаптації працівників»

керівник роботи Мазник Л.В, к.е.н. доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 р.

№ 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 04 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Сільпо-ФУД»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Вступ. Розділ 1. «Теоретичні аспекти дослідження процесу виробничої адаптації працівників». Розділ 2. «Дослідження виробничо-господарської діяльності та стану адаптації працівників ТОВ «Сільпо-фуд». Розділ 3. «Шляхи модернізації виробничої адаптації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 28 таблицях та 7 рисунках ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти дослідження процесу виробничої адаптації працівників».	02.04.20-12.04.20	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження виробничо-господарської діяльності та стану адаптації працівників ТОВ «Сільпо-фуд».	13.04.20-16.04.20	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи модернізації виробничої адаптації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»»	17.04.20-20.04.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	18.06.20 р.	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ Доріжко І.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Мазник Л.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Доріжко І. Д. «Модернізація процесу виробничої адаптації працівників – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування дослідження процесу виробничої адаптації працівників – розглянуто сутність та основні чинники адаптації персоналу, визначено основні методи та етапи проведення адаптації персоналу на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» та стану адаптації персоналу, а також охарактеризовано структуру кадрового забезпечення компанії.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції щодо модернізації виробничої адаптації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», обґрунтовано ефективність та доцільність заходів щодо модернізації виробничої адаптації персоналу підприємства

Робота містить 79 сторінок, 28 таблиць, 7 рисунків, 58 використаних джерел.

Ключові слова: адаптація, персонал, підприємство, виробнича адаптація, модернізація.

SUMMARY

Dorizhko I. D. “Modernization of the process of adaptive adaptation” - Manuscript.

Qualification of the robot on the health of the Viconan Bachelor's degree on the materials of Silpo-FOOD LLC for 2017-2018

At the first distribution, the robots are aware of the theoretically rounded up process of viral adaptation, the basic nature of the adaptation is explained, the basic methods of adaptation are recognized.

Another distribution of professional robots conducted an analysis of the virological-state gifts of the TOV "Silpo-FOOD" and I will adapt the staff, as well as the structure of the personnel security of the company is described.

At the third distribution, the robot is scattered with propositions and modern adaptive principles of TOV "SILPO-FOOD";

Robot place 79 pages, 28 table, 7 figures, 58 victorian dzherel.

Key words: adaptation, personnel, business, adaptation adaptation, modernization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЧОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	8
1.1. Сутність та основні чинники адаптації персоналу.....	8
1.2. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві	14
1.3. Методи адаптації персоналу до роботи на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-ФУД».....	26
2.2. Аналіз кадрового забезпечення підприємства.....	37
2.3. Аналіз стану адаптації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	60
3.1. Напрямки удосконалення виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»	60
3.2. Обґрунтування доцільності проведення модернізації виробничої адаптації персоналу підприємства	62
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	74
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Люди відіграють особливу, найважливішу роль на підприємствах. Управління персоналом потребує особливого, індивідуального підходу, який дасть змогу знайти ефективні механізми управління різними людьми. У загальному вигляді управління персоналом являє собою забезпечення необхідних організації навичок, вмінь та підтримання бажання використовувати ці навички та вміння у співробітників. Це завдання можна вирішити за рахунок створення ефективного процесу підбору персоналу. Однак часто недостатнім є тільки високий професіоналізм працівника. Для того щоб він повноцінно розпочав нову роботу в новому колективі, необхідно допомогти йому адаптуватися. Цей процес потребує спеціальних знань та навичок менеджерів усіх ланок.

Дослідженню та вивченню проблем адаптації персоналу приділяється значна увага, зокрема у роботах вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких : Т.Ю. Базарова, В.А. Воліна, В.А. Дятлова, А.П. Єгоршина, Б.Л. Єрємін, А.В. Ігнат'єва, В.В. Красношарпа, О.В. Крушельницька, В.Г. Никифорова, М.В. Чорна та інших авторів.

Хоча питанням адаптації персоналу приділяється доволі багато уваги, однак і досі немає однозначної відповіді на питання, яким чином та якою мірою необхідно здійснювати адаптацію на підприємствах, щоб досягти позитивних результатів. Тому виникає необхідність розглядати проблеми, які виникають під час адаптації працівників, та запропонувати заходи щодо їх вирішення.

Метою роботи є визначення теоретичних та практичних аспектів проведення виробничої адаптації працівників та розроблення заходів щодо її вдосконалення в ТОВ «Сільпо-ФУД».

У відповідності до поставленої мети в роботі сформульовано та вирішено наступні задачі:

- визначено теоретичні аспекти дослідження процесу виробничої адаптації працівників;
- розглянуто сутність та основні чинники адаптації персоналу;
- визначено основні методи та етапи проведення адаптації персоналу на підприємстві;
- проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» та стану адаптації персоналу;
- розроблено пропозиції щодо модернізації виробничої адаптації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- обґрунтовано ефективність та доцільність заходів щодо модернізації виробничої адаптації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес виробничої адаптації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення виробничої адаптації працівників на підприємстві.

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи - 79 сторінок, який містить 28 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел складається з 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЧОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність та основні чинники адаптації персоналу

Успішна діяльність підприємств у жорстких умовах конкуренції та прискореного технічного прогресу потребує не тільки системного оновлення їх матеріально-технічної бази та її модернізації, а й належного забезпечення фаховим персоналом, здатним освоювати новітні технології в усіх сферах виробничої та управлінської діяльності.

Зокрема, одним із проблемних питань є формування і використання персоналу підприємств, який повинен стати локомотивом в процесі освоєння і використання інновацій в усіх сферах їх діяльності.

Зазначимо, що формування і використання персоналу підприємств залежить від впливу багатьох чинників техніко-технологічного, економічного, організаційного та соціального спрямування. Разом з тим, процес формування персоналу підприємства повинен супроводжуватися його адаптацією, тобто пошуком шляхів і способів найраціональнішого використання потенціалу персоналу та його потенційних можливостей з метою досягнення цілей, які постають перед суб'єктами господарювання на кожному конкретному етапі їхнього господарювання.

У наш час не існує загальноприйнятого визначення поняття «адаптація персоналу». В економічній літературі [1–5] авторами були висловлені певні позиції щодо цього питання. Наведені визначення поняття «адаптація персоналу» доцільно навести у вигляді таблиці (табл. 1.1), щоб наочно виокремити головний зміст.

Трактування адаптації як процесу пристосування працівника до умов функціонування підприємства свідчить про його багатогранність, яка охоплює організаційно-виробниче середовище, в якому оптимально повинні проявитися

професійні риси працівника з тим, щоб в результаті його праці досягти поставлених перед підприємством цілей.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «адаптація працівників»

Автор	Визначення	Головний зміст
1	2	3
Кібанов А. [1]	взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку	взаємне пристосування
Никифоренко В.Г. [2, с. 93]	взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального	
Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л. [3, с. 233]	процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища	процес активного пристосування
Єгоршин А.П. [4, с. 193]	процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу	процес пристосування
Конотопцева Ю. [5]	процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації	процес входження

Таким чином, можна дійти висновку, що адаптація персоналу – це процес пристосування людини до нового середовища, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових умовах. Адаптація передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов’язаної з ним рольової поведінки як форми реалізації

індивідуальних можливостей особистості в процесі вирішення загальних завдань. У її межах відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними [2, с. 93].

Існує декілька підходів до класифікації видів адаптації [2; 6; 7]. Узагальнену класифікацію наведемо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів адаптації працівників

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
1	2	3
за суб'єктом адаптації	адаптація працівника	процес пристосування працівника до організації
	адаптація організації	процес пристосування трудового середовища до працівника
за рівнем	первинна адаптація	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна адаптація	для осіб, що вже працювали в трудових колективах
за суб'єктно-об'єктними відносинами	активна	учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудове середовище
за сферою впливу	адаптація до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями
	адаптація до зниження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	адаптація до звільнення	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за ступенем завершеності процесу	повна адаптація	високі показники пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури

1	2	3
	часткова адаптація	працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	дезадаптація	працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності в організації
за видами діяльності	професійно-виробнича адаптація	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політична адаптація	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособистісна адаптація	звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	особистісна адаптація	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення
за змістом	організаційна адаптація	розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних зв'язків в організації
	психофізіологічна адаптація	звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці
	соціально-психологічна адаптація	пристосування працівника до відносин у колективі
	економічна адаптація	знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагородження
	професійна адаптація	пристосування наявних знань, умінь та навичок до посадових обов'язків, особливостей професії

Джерело: (узагальнено на основі літературних джерел [2; 6; 7])

В цілому ж розрізняють соціальну та виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються між собою, але кожен з них має свою специфіку: соціальна активність не замикається на виробництві, а виробнича – включає технічні, біологічні та соціальні аспекти, які пов'язані виключно з протіканням процесу трудової діяльності в організації. Виробнича адаптація домінує у випадках необхідності формування у працівників потрібного рівня продуктивності і якості праці за короткий період. Виробничу адаптацію як складне явище доцільно розглянути з різних позицій, розрізняючи

її психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну сторони. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові завдання та показання ефективності.

З огляду на викладене, ефективність виробничої адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є: рівень профорієнтації потенційних працівників, об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при виборі, так і в процесі трудової адаптації), престиж і привабливість професії та роботи за спеціальністю в конкретній організації, особливості організації праці, які тісно пов'язані з мотиваційними очікуваннями працівника, гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві, особливості соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, особисті якості працівника, який проходить виробничу адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним станом, індивідуально-особистісними характеристиками.

Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації. Автори [8] виділяють чинники, які можуть вплинути на результати адаптації на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники впливу на результати адаптації працівника

Чинники, що визначають негативну (неуспішну) адаптацію працівників	Чинники, що визначають позитивну (успішну) адаптацію працівників
1	2
несумісність із рештою співробітників	об'єктивність оцінки під час прийому і в процесі діяльності
незадоволення стилем керівництва	відпрацьований механізм адаптації
невиправдані надії стосовно організації та умов праці	імідж та репутація організації
нерозуміння працівником вимог, що пред'являються до нього	привабливість професії
висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці	умови для оптимальної мотивації

1	2
незбіг очікуваної і фактичної оплати праці	система навчання і підвищення кваліфікації
низький рівень комунікабельності, негативні риси характеру	соціально-психологічний клімат і організаційна культура
	особисті якості працівника

Джерело : [27]

Рівень ефективності процесу адаптації працівників залежить від урахування низки організаційних чинників, серед яких, насамперед, такі як якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних працівників, об'єктивна оцінка ділових якостей працівника, престижність та привабливість професії працівника на підприємстві, сприятливі умови організації праці, що дають можливість реалізувати кваліфікаційний потенціал працівника, досконала система впровадження інновацій, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства та в його підрозділах, досконалий механізм управління персоналом та гнучка й ефективна система мотивації.

Розуміння значущості організаційних чинників і їх практична реалізація в умовах конкретного підприємства особливого значення набуває у системі заходів, пов'язаних з адаптацією молодих спеціалістів усіх категорій: інженерів, менеджерів, службовців, робітників різних професій тощо. Здійснюючи всебічну орієнтацію молодих працівників у організаційно-технічному і соціально-економічному середовищі підприємства, не тільки можна прискорити процес адаптації заново прийнятих працівників до конкретних умов, а й значно зменшити тривалість часу, відведеного на їх адаптацію, зекономити великі кошти на її проведення і, найголовніше, добитися використання потенційних можливостей кожного нового працівника на його робочому місці при виконанні поставлених перед ним завдань, відповідного спрямування з урахуванням їхнього фахового рівня.

1.2. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві

Формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності. Як вважають фахівці, реалізація даної системи має дозволити [2]:

1. Підприємству:

- забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності;
- налагодити або підтримати позитивні відносини у колективі;
- запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам;
- зниження рівня плинності кадрів.

2. Співробітнику:

- увійти у здорові трудові відносини;
- придбати необхідні професійні навички і знання;
- знизити рівень нервового навантаження.

Система адаптації працівників, як свідчить практика, має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати [15]:

1. Програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу.

2. Система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності.

3. Система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів.



Рис. 1.1 Механізм залучення персоналу підприємства

Джерело: [29]

На основі існуючих підходів [1, 2, 4] процес адаптації нового працівника на підприємстві складається з таких етапів:

1. Підготовча фаза. На даному етапі здійснюється оцінка рівня якості претендента на посаду, що виступає базовою умовою впровадження дієвої програми його адаптації.

2. Активна фаза. На цьому етапі проходить безпосереднє пристосування нового працівника до організаційних умов після виходу на роботу та його входження до трудового колективу.

2.1. Первинна адаптація – відбувається протягом першого робочого дня та потребує від нового працівника подолання психологічного навантаження, пов'язаного з потраплянням у незнайомий колектив.

2.2. Поглиблена адаптація – проходить протягом першої частини випробувального терміну й обумовлюється прагненням нового співробітника зайняти бажане місце у колективі в контексті існуючої організаційної культури.

2.3. Остаточна адаптація – відбувається протягом останньої частини випробувального терміну та пов'язана із остаточним входженням працівника у трудовий колектив.

Однак автори виокремлюють також інші етапи адаптації персоналу. Базуючись на етапах адаптації, які виділяють різні автори [6; 9–11], можна виокремити такі з них, як.

- оцінка рівня підготовленості новачка;
- орієнтування в організації;
- пояснення завдань і вимог до роботи;
- введення у робочу групу;
- заохочення допомоги новачку;
- функціонування.

Окрім зазначеного, проведення даного процесу, як зазначають фахівці, потребує впровадження зваженої програми адаптації [15], яка має враховувати як загальні, так і індивідуальні аспекти [9].

Практика свідчить про те, що існує декілька способів входу працівника у середовище виробничої адаптації. Перший тип входження – «заперечення». Людина все заперечує, їй все не подобається, і вона сприймає свій новий колектив, що називається, скрегочучи зубами, постійно демонструючи це. Такі працівники не затримуються довго в жодній організації.

Другий тип – «конформізм». Людина погоджується з усім, що їй говорять і що від неї вимагають. Такі люди не мають своєї думки і психологічно не переймаються справами організації, залишаючись пасивними в багатьох ситуаціях. Вони можуть бути гарними працівниками, але насамперед – рядовими виконавцями, які не виявлятимуть раціональної ініціативи.

Третій тип – «мімікрія». Зовні погоджуючись з нормами і вимогами організації, людина насправді внутрішньо їх не приймає. Як правило, такі люди – потенційні перебіжчики в інші організації за будь-якої зручної нагоди.

Четвертий тип входження – «адаптивний індивідуалізм» (найпродуктивніший). Демонструючи цей тип входження, людина успішно адаптується до вимог нової організації, але при цьому відкрито може виражати свою незгоду і дозволяє собі виступити з критикою того, що їй не подобається. Як правило – це професіонали, які вболівають за свою справу і не можуть байдуже спостерігати за тими негараздами, які, можливо присутні у виробничих підрозділах організації [3].

Необхідно зазначити, що сьогодні багато вітчизняних підприємств стикаються з низкою типових проблем, які приводять до необхідності вдосконалення процесу адаптації. Розглянемо детальніше найбільш типову карту проблем адаптації персоналу на підприємстві (рис. 1.2).

Вище керівництво українських підприємств, переслідуючи мету економії витрат, не приділяє цьому питанню вагової уваги, що і створює значні труднощі в роботі, адже люди – це той головний ресурс, той мотор, від якого залежить ефективність діяльності підприємства загалом. Проте, незважаючи на все це, на відділ кадрів зазвичай покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання з боку співробітників підрозділу, а саме:

- забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві;
- забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищестоящих організацій з питань роботи з кадрами;

- організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства;
- створення адекватної системи мотивації;
- вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів;
- створення лояльного персоналу;
- дослідження психологічного клімату всередині підприємства тощо.



Рис. 1.2. Карта проблем адаптації працівників на підприємствах

Джерело: [21]

Поряд із цим через обмеженість ресурсів на вітчизняних підприємствах виділяється замало коштів на оплату праці працівників відділу кадрів (або департаменту (відділу) з роботи з персоналом) загалом та адаптацію персоналу зокрема. Це зумовлює невелику кількість працівників у зазначеному підрозділі та зазвичай невисоку кваліфікацію таких працівників, оскільки через невисоку

мотивацію вони не бажають навчатися та підвищуватися своєю кваліфікацією.

Слід також зазначити, що працівники відділів кадрів часто не мають спеціальної освіти в галузі управління персоналом, психології тощо. Усі ці проблеми зумовлюють негативні наслідки, в тому числі підвищують плинність персоналу на підприємствах.

Поряд із цим зазначені недоліки у складі відділу кадрів приводять до іншої проблеми: посадові інструкції для персоналу складають безпосередньо керівники відділів. А це при водить до певних проблем, оскільки посадова інструкція містить лише професійні обов'язки кандидата на посаду, однак для набору персоналу та подальшої його адаптації необхідно брати до уваги його психологічну придатність, а також перспективи кар'єрного зростання, оскільки тільки людина, яка прагне постійно вдосконалюватися, може бути дійсно корисною для підприємства.

Негативним наслідком складання інструкцій керівниками відділів є мала кількість персоналу з вищою освітою, тому що керівникам відділів не вигідно наймати у свої відділи професіоналів з вищою освітою, оскільки вони можуть бути конкурентами для керівників. Це й приводить до того, що у відділи наймаються працівники з професійною, але не вищою освітою.

Іншим негативним проявом найму працівників керівниками функціональних відділів є поширення «родинних зв'язків» та «кумівства», оскільки підбір персоналу за допомогою співробітників підприємства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого в основному звертається керівництво. На українських підприємствах вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по «блату», який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій.

Ще однією проблемою, яка є наслідком складання посадових інструкцій керівниками відділів без урахування особистісних якостей потенційного працівника, є небажання працівників підвищувати кваліфікацію та навчатися. А цьому потрібно приділяти значну увагу. Це дасть змогу в подальшому зберегти конкурентоспроможність підприємства та продукції, що випускається.

Усі наведені вище проблеми приводять до того, що більшість зусиль керівництва в межах управління персоналом спрямовані на підбір, підготовку та навчання персоналу, а на адаптацію нових або наявних працівників до нових умов праці, робочих місць та посад, уваги, часу та коштів бракує. Таким чином, існує нагальна необхідність в удосконаленні процесу адаптації персоналу.

1.3. Методи адаптації персоналу до роботи на підприємстві

Методи адаптації персоналу, що включені в систему адаптації, яка існує в кожній компанії, можуть бути найрізноманітнішими.

Можна розділити методи адаптації персоналу на три групи: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Групи методів адаптації

Групи методів	Загальна характеристика
Економічні	забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження: <ul style="list-style-type: none"> – норм виробітку для працівників; – вимог для фахівців і управлінських працівників
Організаційно-адміністративні	встановлюють контроль за ходом адаптації працівника та застосування коригувальних дій
Соціально-психологічні	залучають працівника в різні зв'язки і взаємодії в колективі, сприяють швидшому введенню в посаду

Джерело: [48]

У даний час існують різні методи адаптації, що враховують різні фактори: посаду співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації.

Методи адаптації персоналу до роботи на вітчизняному підприємстві наведені в табл. 1.5.

Методи адаптації персоналу на підприємстві

Назва	Сутність
1	2
Welcome-тренінг	Метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру.
Secondment	Метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство.
Buddying	Метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок.
E-learning и Blended learning	Методи, що засновані на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців.
Метод занурення	Метод, що припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці.
Shadowing	Метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.
Наставництво	Метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, а також проведення контролю за його діяльністю.
Метод неформалізованого супроводу	Метод, що передбачає співпрацю підприємства зі спеціалізованими установами, зокрема кадровими агентствами, які надають послуги з психологічного консультування «humanresources»-менеджменту та здійснюють супровід працівника.
Коучинг	Метод, що спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи.
Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.

1	2
Командний тренінг	Метод, що передбачає проведення тренінгу задля розвитку відносин між колегами, які вчаться спілкуватися і поважати думку інших в процесі ділової гри або аналізу конкретної ситуації.
Папка нового співробітника	Метод, що передбачає формування комплексу документів окремого підрозділу, який включає основні відомості; покликаний надати відповіді на питання нового працівника задля полегшення розуміння структурних вимог до нього.
Програма введення в посаду	Метод, що передбачає ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з робочими умовами та ін.

Джерело: [29]

Потрібно відмітити, що використання всього комплексу методів не є обов'язковим, але, в той же час, їх набір, що використовується підприємством, має у встановлені терміни забезпечити належний рівень адаптації працівників, які входять до трудового колективу. Застосування даних методів на практиці дозволяє співробітникові швидше стати повноцінною частиною колективу і виробничого процесу, виконувати свої обов'язки ефективно, не робити помилок, не відчувати тривоги з приводу свого нового оточення, нових обов'язків.

Найважливішим завданням керівників у процесі адаптації є надання допомоги новим працівникам в успішній інтеграції в організацію. Практично інтеграція (або адаптація) повинна починатися з процесу одержання працівником інформації про історію підприємства, продукцію, що випускається, надавані послуги, структуру управління, правила внутрішнього розпорядку, пільги для співробітників, про можливості підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання тощо. Всі ці відомості повинні надаватися працівникові фахівцями відділу кадрів. А ознайомлення з робочим місцем проводиться безпосереднім лінійним керівником. Він представляє нового працівника колегам, знайомить із виробничими функціями, дає можливість поспостерігати за роботою колег.

За необхідності можна призначити куратора нового працівника на перший робочий день. Важливо допомогти новому робітнику швидко адаптуватися на робочому місці та увійти рівноправним членом у свій колектив, тому що від того, як швидко він це зробить, буде залежати його повноцінне використання.

Поряд із цим доцільно розробити «Путівник для нового співробітника» або «Гід організацією». Назва може бути будь-якою, головне, щоб зміст такого документа містив таку інформацію, як:

1. Історія компанії.
2. Напрями діяльності.
3. Місія компанії.
4. Мета компанії.

5. Шляхи досягнення мети: завжди йти в ногу з часом, запроваджувати та застосовувати нові технології; ніколи не зупинятися на досягнутому, постійно вдосконалюватися; прагнути до зростання та розширення компанії, виходити на нові ринки тощо.

6. Цінності компанії, система яких містить чотири основні складники, такі як працівники; ділова репутація; інновації та розвиток; життя та здоров'я працівників.

7. Якості працівників, які ціняться в компанії: здатність до командної праці; здатність добиватися результатів та доводити справу до кінця; готовність брати на себе рішення складних завдань; ініціативність; новаторство; повага до кожного члена колективу, незалежно від посади; чесність; самокритичність; постійний розвиток як у професійному плані, так і в особистісному та ін.

8. Деякі правила поведінки, яких необхідно дотримуватися на роботі.
9. Правила оформлення працевлаштування.
10. Умови розірвання трудового контракту.

Такий путівник дасть працівнику змогу ознайомитися з основними правилами роботи в організації. Він буде основним методом організаційної

адаптації на підприємстві. Також доцільним є застосування наступних методів професійної адаптації для новоприйнятих працівників табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Методи адаптації нового персоналу до роботи на вітчизняному підприємстві

Вид адаптації	Метод
Професійна	інструктаж
	учнівство
	кураторство
Психофізіологічна	надання можливості спостерігати за роботою колег
Соціально-психологічна	знайомство з колективом за допомогою керівника відділу
	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
Організаційно-адміністративна	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
	кураторство
Санітарно-гігієнічна	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
	кураторство

Джерело: [10]

Необхідно зазначити, що сьогодні багато ринково-орієнтованих організацій проводять процедуру адаптації для новачків. У таких організаціях вважають важливим допомогти людині в період пристосування до нової роботи, тому що:

- чим коротшим буде період адаптації, тим менших втрат зазнає компанія;
- серйозна та продумана програма для новачків – це вагома конкурентна перевага компанії в умовах ринку;
- система адаптації допомагає майбутньому професіоналу в новій дружній атмосфері розкрити свій нереалізований потенціал.

Індивідуалізація підходу до кожного працівника, вивчення доцільності окремої форми адаптації за конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів з питань раціональної адаптації складає основу процесу управління нею і формує відповідну технологію. Серед заходів, що

сприяють скороченню періоду адаптації, важливе місце займає професіоналізація відбору кадрів. Терміни адаптації значною мірою залежать і від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в колективі й задоволеність умовами праці, низький рівень плинності, адже з практики кадрового менеджменту відомо, що 90% людей, які звільнились протягом першого року, прийняли відповідне рішення ще в перший день перебування в організації з причини відсутності інформації про порядок роботи та її специфіку, соціальну інфраструктуру та індивідуальні особливості колег.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-ФУД»

Торговельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів з асортиментом близько 76 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів.

Заснування торговельної мережі «Сільпо» розпочалося з відкриття першого супермаркету в м. Києві в 1998 р. Сьогодні, супермаркет «Сільпо» – це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Частка продовольчих товарів становить понад 80%. Середня торговельна площа супермаркету – 1 426 кв. м.

Центральний офіс «Сільпо» розташований в м. Київ на проспекті Павла Тичини, 1в. Супермаркети "Сільпо", що входять в мережу Fozzy Group, відкриті в багатьох великих містах України.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» є продаж продуктів харчування та господарських товарів. До складу ТОВ «Сільпо-ФУД» належать:

- мережа супермаркетів «Сільпо» – 236 супермаркетів у 57 містах України (24 обл.);
- 4 делікатес-маркети Le Silpo – у 4 містах України (4 обл.);
- логістика: автопарк, СТО, склади РЦ (розподільчий центр класу А);
- виробництво продуктів харчування
- «Сільпо Resto» – фудкорти у торговельних Мережах;
- POSITANO – заклад громадського харчування формату італійської піцерії.

Делікатесмаркети «Le Silpo» розташовані у Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі. Середня площа такого маркету становить близько 1 500 м², орієнтований

він на споживачів вищого класу з, відповідно, високими прибутками. Асортимент на 70% складається з товарів преміум-групи, виготовлених найкращими виробниками понад 100 країн світу. Окрім того, делікатес-маркети характеризуються стильним дизайном та обладнані технікою преміум-класу. В делікатес-маркеті є камери для сухого дозрівання різних видів м'яса, власні сироварня і пекарня з дров'яною піччю, дегустаційні зони, кафетерій та Bar de la Marine, де можна покуштувати страви зі свіжої риби й устриць без термічної обробки, ресторан Le Grill на 80 гостей. Єдина схожість Le Silpo зі своїм партнером – постійні клієнти мають переваги завдяки програмі «Власний Рахунок», яка розповсюджується на обидві мережі.

Магазини користуються величезною популярністю у покупців, так як "Сільпо" істотно відрізняється від конкуруючих компаній. "Сільпо" пропонує споживачам понад 30 000 товарів. Деякі види продукції закуповуються супермаркетом за кордоном напряму, як наслідок, оптові і роздрібні ціни виявляються нижчими ніж в магазинах конкурентів.

Асортимент "Сільпо" представлений товарами майже всіх груп – від хлібобулочних виробів до господарських товарів або вугілля для шашликів. Більшість з того, що потрібно мати в будинку, зручно придбати в цій мережі супермаркетів. Також, у супермаркетах ТОВ «Сільпо-ФУД» представлена продукція, що виготовляється під власними торговими марками, серед яких «Премія», «Рікі Тікі», «Premiya select», «Повна чаша» [55].

Якість продукції, що постачається до супермаркетів мережі «Сільпо», контролюється окремою службою Fozzy Group – спеціальним департаментом якості, який займається системною роботою з постачальниками, розробкою внутрішніх процедур і стандартів компанії.

Завдяки цьому департаменту система контролю якості набула безкомпромісного і систематизованого характеру. У такий спосіб Група компаній робить усе можливе для того, щоб пропонувати гостям товари гарантованої якості, максимально відповідні їхнім очікуванням. Адже довіра гостей до торговельної мережі «Сільпо» – основний пріоритет, тому один із

напрямів роботи департаменту якості є періодичне проведення внутрішніх аудитів магазинів, під час яких здійснюється контроль за знанням і дотриманням стандартів, інструкцій та інших вимог, що регламентують власне виробництво та відповідність процедур зберігання, реалізації тощо.

Контроль якості традиційно починається ще на заводі виробника. Всі постачальники проходять регулярний зовнішній аудит фахівцями Fozzy Group, під час якого підприємство оцінюється на предмет відповідності рівня виробництва і систем контролю якості продукції вимогам групи компаній [56].

Основні моменти, які перевіряються під час аудиту виробництва:

- контроль сировини;
- відповідність технології на виробництві міжнародним і національним стандартам;
- контроль дотримання температурних режимів та інших вимог до зберігання продукції до вивезення її з заводу.

Наступний крок контролю якості – організована система внутрішньої логістики. Уся продукція надходить у магазини через розподільчі центри або за допомогою прямих поставок у магазин. Кожний склад формату крос-докер має свій температурний режим, необхідний для окремих груп продуктів: стелажних, заморожених і охолоджених, охолодженої свіжої риби, групи свіжих овочів і фруктів. Кожне з цих складських приміщень пройшло внутрішній аудит департаменту контролю якості. Крім того, в кожному розподільному центрі функціонує окрема служба контролю якості, розроблено детально прописані інструкції й вимоги до прийому, зберігання і транспортування товару.

Як тільки машина з продукцією прибуває на склад, здійснюється прийом товару за якістю і кількістю. Розроблено низку вимог, яким повинна відповідати доставлена продукція, серед яких: наявність усієї необхідної документації; правильне маркування; цілісність упаковки товару; відповідність термінів виробництва продукції на загальній і одиничній упаковці датам, зазначеним у документах; дотримання потрібного температурного режиму при доставці товару.

Максимально швидка доставка продукту покупцеві – це пріоритет, тому розроблено систему зменшення часових витрат. Уже на етапі перебування продукції на розподільчих центрах спеціальна програма стежить за оборотністю продукції.

Безпосередньо при департаменті якості функціонує лабораторія, яка проводить планові перевірки якості продукції, насамперед власних торгових марок. Акредитація лабораторії є визнанням високої достовірності її результатів та компетентності персоналу. У 2014 р. лабораторія контролю якості Fozzy Group, отримала атестацію державного зразка.

До того ж, у зовнішніх лабораторіях, яких вже більше 20 у різних містах України, тестуються специфічні параметри, наприклад, вміст ДНК різних видів тварин та риби, вміст синтетичних волокон у бавовняних виробах, міцність клею на розрив, інші показники.

Дуже часто для залучення покупців і конкурування з іншими магазинами супермаркети проводять акції і пропонують знижки споживачам. «Сільпо» один з небагатьох мереж супермаркетів, де знижки на продукти харчування і товари наявні більшу частину тижня. Також співробітники пильно стежать за тим, щоб ціни були актуальними, і покупець не вважав себе ошуканим на касі. На сайті ТОВ «Сільпо-ФУД» представлена інформація про про актуальні знижки супермаркетів, що входять до мережі "Сільпо". Це особливо зручно для тих, хто не тільки шукає акції, а й порівнює вартість певної продукції в різних магазинах [55].

У 2018 році загальна кількість торговельних об'єктів мережі «Сільпо» збільшилась до 240 супермаркетів, що розташовані у 57 містах України. Середня торговельна площа супермаркету «Сільпо» становить 1 435 кв.м, а Le Silpo – 1 794 кв.м. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена на рис. 2.1.

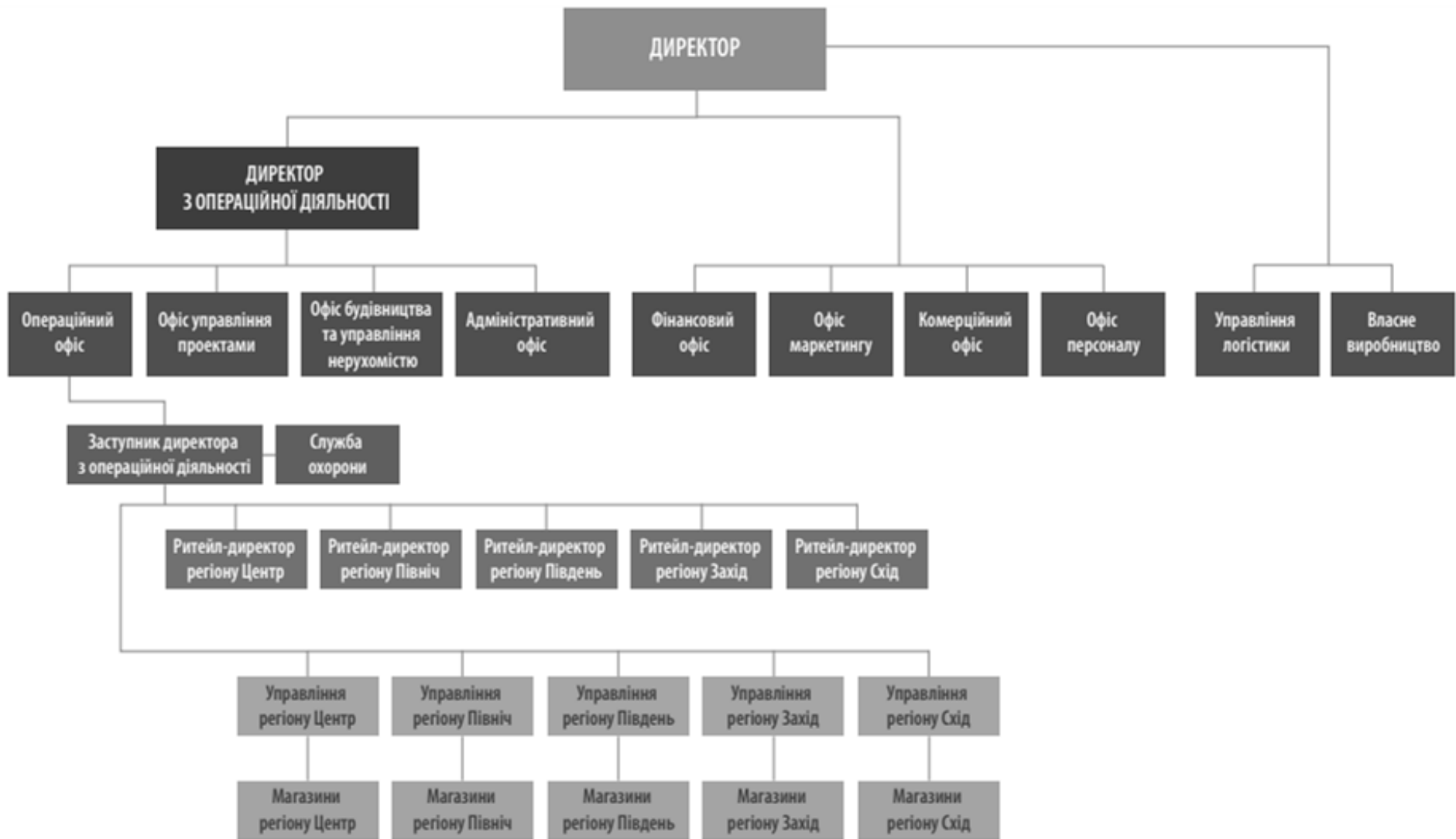


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Організаційна структура мережі «Сільпо» належить до дивізійного типу організаційних структур на що вказує наявність територіально відокремлених структурних одиниць – супермаркетів, які розміщені по всій території України. Даний тип організаційної структури дозволяє зменшити навантаження на керівників вищого рівня та власників, а замість цього процеси прийняття управлінських рішень покладені на керівників, що очолюють окремо виділені напрямки діяльності компанії, та керівників кожного із супермаркетів. Дивізійна організаційна структура більш адаптивна до зовнішнього середовища і швидко реагує на зміни, але в межах однієї географічної локалізації. При такій схемі управління компанія «Сільпо» краще забезпечує потреби споживачів у необхідних товарах, завдяки швидкій реакції локальних підрозділів виробництва, збуту, маркетингу.

Кожний дивізіон може виступати як окреме джерело отримання прибутку, приділяючи конкретному географічно віддаленому супермаркету стільки ж уваги, скільки приділяє середня спеціалізована компанія, у наслідок чого можливо швидше реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, адаптуватися до мінливих умов. Але в такій структурі основними недоліками є перехрещення та дублювання функцій в дивізіонах та в апараті управління.

Якщо розглядати організаційну структуру окремого типового супермаркету «Сільпо» (рис. 2.2), то в ній можна виділити два рівні управління – вищий та нижчий. До вищого інституційного рівня належать керуючий супермаркетом та його заступник, до нижчої ланки управління відносяться завідувач цеху/кафе, начальник відділу охорони та завідувачі відділів. За своїм типом організаційна структура супермаркету «Сільпо» належить до лінійного типу організаційних структур.

Сутність лінійного управління полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику.

В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника.



Рис. 2.2. Організаційна структура супермаркету «Сільпо»

Особливістю супермаркетів «Сільпо» є наявність відділів, які не зустріти в інших торгових точках. Тут обладнані пекарні, великий кондитерський цех, де можна купити смачний хліб, випічку, млинчики, піцу і багато іншого.

Торговий оборот мережі «Сільпо» за 2018 р. склав 37,7 млрд. грн. Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.**

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2017	2018	абсол,	відн,
				±	%
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	35022577	34 738 968	- 283609	-0,81
2	Собівартість реалізованої працівників, тис. грн.	28093748	27935424	- 158324	-0,56

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
3	Середньорічна вартість основних засобів	1024968	37209	-987759	-96,37
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол	31249	32817	1568	5,02
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	1594053	2011362	417309	26,18
6	Інші операційні доходи	664139	591772	-72367	-10,90
7	Адміністративні витрати, тис.грн	667897	748781	80884	12,11
8	Витрати на збут, тис.грн	6183267	6547372	364105	5,89
9	Інші операційні витрати	361514	249464	-112050	-30,99
10	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	380290	-150301	-530591	-139,52
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	34 944 912	35 231 577	286 665	0,82
12	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	77 665,00	- 492609	- 570274	-734,27
14	Чистий прибуток, тис. грн.	- 1 405 909	- 383 557	1 022352	-72,72
15	Продуктивність праці, тис.грн/чол.	1 120,76	1 058,57	- 62,19	-5,55
16	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/осіб	4,25	5,11	0,86	20,15
17	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	32,80	1,13	- 31,67	-96,54

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За результатами звітного періоду, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-ФУД» склав 34 738 млн. грн., що 0,8 % менше попереднього періоду. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась на 0,6%, що вказує на скорочення обсягів реалізації продукції у 2018 році.

У звітному періоді збільшились статті витрат мережі «Сільпо» за рахунок зростання адміністративних витрат на 12,1% та витрат на збут – 5,9%. Значно знизилась інші операційні доходи компанії на 10,9 %. Такі зміни спричинили отримання збитку від операційної діяльності в сумі 150 млн. грн.

У 2018 році значно зросли доходи мережі «Сільпо», а саме: інші фінансові доходи збільшились у 6,3 рази та інші доходи підвищились на 75,3%. Але при такій позитивній динаміці компанія терпить збитки, так у минулому році збиток ТОВ «Сільпо-ФУД» склав 1,4 млрд. грн., а у звітному періоді

його значення зменшилось до 383,5 млн грн. Протягом звітнього періоду, рівень збитку компанії скоротився на 72,7%, що є позитивним чинником. На збитковість компанії значним чином вплинули видатки за статтею «інші витрати», які у 2017 році становили 1,7 млрд. грн., а в 2018 р. склали 1,1 млрд. грн.

У звітньому періоді облікова чисельність компанії «Сільпо» збільшилась на 5,02% в порівнянні з минулим періодом, і становила 32817 осіб. Фонд оплати праці збільшився на 26,2%, а середньомісячна заробітна плата зросла на 20,2%. Суттєво зменшилась фондоозброєність персоналу: у 2017 році її значення складало 32,8 тис.грн на особу, а в звітньому періоді знизилось до 1,13 тис.грн/чол., що пояснюється різким зменшенням залишкової вартості основних засобів. Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-ФУД» свідчить про позитивні зрушення в діяльності компанії.

Робота з персоналом в мережі «Сільпо» здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом компанії – офісом з персоналу.

За статусом офіс з персоналу є самостійним структурним підрозділом компанії, що безпосередньо підпорядковується директору ТОВ «Сільпо-ФУД». Керує діяльністю даного підрозділу, директор з персоналу, у підпорядкуванні якого знаходиться ряд відділів, секторів, та груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, відділ оцінювання персоналу, відділ стимулювання і мотивації працівників, сектор комунікації).

Принципово важливим для забезпечення успішного розвитку компанії «Сільпо», досягнення бачення та її стратегічних цілей є створення системи, що дозволяє активно й ефективно управляти результативністю роботи на всіх рівнях: від окремого працівника до компанії загалом. Основою створення такої системи є чітко визначені та загальноприйняті серед працівників компанії «Сільпо» цінності, а саме:

- ✓ інновації – створення нових ідей, сміливість та експерименти;
- ✓ орієнтованість на гостей;
- ✓ чесність і довіра – довіра колегам, виконання обіцянок;

- ✓ згуртована команда – спільні цілі, перемоги, втрати. взаємні підтримка та розвиток;
- ✓ постійний розвиток – прагнення розвиватися, знати найкращі практики;
- ✓ радість – сміливість бути кумедними та жартувати над собою;
- ✓ нульові відходи – скорочення та утилізація відходів, раціональне використання ресурсів;
- ✓ мотивація співробітників – ставлення до співробітників таке саме, як і до гостей, підтримка балансу робота-життя.

Організація роботи з персоналом спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи. До основних функціональних задач офісу з персоналу належать:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики компанії в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу компанії;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу компанії, створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри (створення і постійне доповнення інформаційної бази даних кадрового резерву; організація залучення кандидатів; розробка способів і методів відбору кандидатів; розробка процесів найму і звільнення працівників);
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб компанії; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);

- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у компанії, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;
- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;
- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;
- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;
- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна компанії, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;
- здійснення представницьких функцій від імені компанії у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика ТОВ «Сільпо-ФУД» представляє основні напрями та підходи управління персоналом для реалізації місії компанії та декларованих керівництвом стратегічних цілей. Успіх реалізації кадрової політики переважно залежить від визнання на всіх рівнях управління мережі «Сільпо» високої економічної значимості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу.

Основною метою кадрової політики компанії є підвищення ефективності управління персоналом шляхом створення ефективної системи управління

співробітниками, спрямованої на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця.

Кадрова політика формується керівництвом компанії, реалізується кадровою службою під час виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в таких локальних документах, як: корпоративна культура Компанії, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку.

Тому всі заходи щодо роботи з персоналом – добір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – можуть заздалегідь плануватися й узгоджуватися зі стратегічними цілями та поточними завданнями компанії.

Головний принцип кадрової політики «Сільпо» полягає у відповідності індивідуальних цілей працівників цілям компанії. Тобто він полягає в тому, що на одному рівні стоїть досягнення індивідуальних й організаційних цілей.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення підприємства

Пошук і добір персоналу на вакантні посади мережі «Сільпо» здійснюється згідно з вимогами до рівня кваліфікації та професійної компетенції кандидатів, з урахуванням їх особистісних, професійно важливих психологічних і соціальних якостей. Пошук і добір менеджерів здійснюється переважно з внутрішніх джерел. Добір фахівців і робітників проводиться як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел пошуку кандидатів.

Добір на вакантні посади проводиться на конкурсній основі. Умови конкурсу встановлюються окремо для кожної категорії працівників за погодженням із керівником. Конкурс проводиться, ґрунтуючись на відкритості умов його проведення й об'єктивності добору та результатів.

Під час наймання працівників дотримуються вимог КЗпП України, установлюється випробувальний термін, протягом якого перевіряються професійні знання та навички.

Усі новоприйняті працівники проходять процедуру введення в посаду. Професійна адаптація новоприйнятих працівників здійснюється на місцях відповідно до індивідуальних планів із застосуванням наставництва.

Процедура пошуку, добору та прийому нових працівників регламентується внутрішнім нормативним документом – Положенням про приймання нових співробітників.

Загальна чисельність співробітників ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2018 році, які працювали у 240 супермаркетах мережі, становила 32817 осіб. За даними компанії, чисельність персоналу у 2017-2018 рр. зросла на 5,02% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу підприємства за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абс.	відн.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	31249	100	32817	100	1568	5,02
- Непромисловий персонал	2035	6,51	2759	8,41	724	35,58
ПВП, всього в т. ч.	29214	93,5	30058	91,59	844	2,89
- керівники	3672	12,6	3712	12,3	40	1,09
- спеціалісти	4207	14,4	4182	13,9	-25	-0,59
- службовці	5911	20,2	5449	18,1	-462	-7,82
- робітники	15424	52,8	16715	55,6	1291	8,37

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Структура середньооблікової чисельності персоналу у звітному періоді зросла за рахунок збільшення кількості промислово-виробничого персоналу та непромислового персоналу, відповідно на 844 та 724 особи. Темп приросту непромислового персоналу сягнув рівня 35,5%, а промислово-виробничого персоналу склав 2,89%.

Промислово-виробничий персонал мережі Сільпо, за характером виконуваних функцій підрозділяється на категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. У структурі промислово-виробничого персоналу

найбільшу частку займають робітники – 55,6%, питома вага службовців складає 18,%, спеціалістів – 13,9 %, найменшу кількість становлять керівники – 12,3%.

У 2018 році відбулося значне збільшення чисельності робітників на 1291 особу (8,37%) та керівників на 40 чол.(1,09%), а кількість спеціалістів й службовців скоротилась на 0,6% і 7,82% відповідно.

Динаміка гендерної структури працівників мережі Сільпо наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Гендерна структура персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

Стать	Кількість осіб				Відхилення	
	2017 р.	%	2018 р.	%	абс, +/-	%
Чоловіки	16562	53,00	18049	55,00	1487	8,98
Жінки	14687	47,00	14768	45,00	81	0,55
Разом	31249	100,00	32817	100,00	1568	5,02

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З вище наведених даних видно, що найбільшу кількість в структурі персоналу становлять чоловіки, їх частка у 2017 році складала 53%, а у 2018 році зросла до 55%. Чисельність жінок у звітному періоді зросла на 81 особу, але такий незначний ріст (0,55%), спричинив зниження рівня питомої ваги жінок в загальній кількості працівників з 47% до 45%.

В мережі супермаркетів Сільпо працюють працівники різних вікових категорій від 18 років та старше 60. Кількість персоналу у розрізі вікових категорій наведена в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури ТОВ «Сільпо-ФУД» в 2017-2018 рр.

Вік	Кількість осіб				Відхилення	
	2017 р.	%	2018 р.	%	абс, +/-	%
до 30 р.	2187	7,00	2461	7,50	274	12,5
від 31 до 40 р.	2656	8,50	3282	10,00	626	23,6
від 41 до 50 р.	15781	50,50	18706	57,00	2925	18,5
від 51 до 60 р.	8125	26,00	7712	23,50	-413	-5,1
старше 60 р.	2500	8,00	656	2,00	-1844	-73,7
Разом	31249	100,00	32817	100,00	1568	5,0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За даним табл. 2.4 основу трудового колективу ТОВ «Сільпо-ФУД» складають працівники віком від 41 до 50 років, їх частка складає 57%. Працівники старшого віку (від 51 до 60 р.) становлять 23,5% від загальної кількості працюючих в 2018 році, їх кількість скоротилася у звітному періоді на 413 чол. (5,1%). Значно зменшилась чисельність працівників віком старше 60 років, абсолютне відхилення склало 1844 чол. При цьому відбулося оновлення трудового колективу за рахунок збільшення молоді: віком до 30 р. на 274 особи та у віці від 31 до 40 років на 626 осіб.

Розподіл персоналу мережі супермаркетів Сільпо за рівнем освіти представлено в табл. 2.5.

Переважну більшість працівників становлять робітники, що працюють касирами, мерчендайзерами, охоронниками, продавцями та водіями. Виконання даних видів робіт не вимагає від робітника спеціальних знань та вищої освіти. Тому частка персоналу з повною вищою освітою не переважає третини співробітників. При цьому основна частина персоналу, що має неповну вищу освіту становить 37,3% , а базову вищу освіту – 22,7%.

Таблиця 2.5

Склад персоналу підприємства за рівнем освіти у 2017-2018 рр.

Рівень	Кількість осіб				Відхилення	
	2017 р.	%	2018 р.	%	абс, +/-	%
середня освіта	375	1,20	459	1,40	84	22,5
професійно-технічна освіта	5625	18,00	3823	11,65	-1802	-32,0
неповна вища освіта	10937	35,00	12241	37,30	1304	11,9
базова вища	6562	21,00	7449	22,70	887	13,5
повна вища освіта	7750	24,80	8844	26,95	1094	14,1
Разом	31249,00	100,00	32817,00	100,00	1568	5,0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Найменша частка робітників із професійно-технічною та середньою освітою складають відповідно 11,65% та 1,4%.

**Чисельність працівників ТОВ «Сільпо-ФУД»
за стажем роботи у 2017-2018 рр.**

Стаж роботи	Кількість осіб				Відхилення	
	2017 р.	%	2018 р.	%	абс, +/-	%
до 1 року	3187	10,20	3676	11,20	488	15,31
від 1 до 5 років	11562	37,00	11158	34,00	-404	-3,50
від 6 до 10 років	13656	43,70	15030	45,80	1374	10,06
від 11 до 20 років	2844	9,10	2363	7,20	-481	-16,91
більше 20 років	687	2,20	591	1,80	-97	-14,08
Разом	31249	100,00	32817	100,00	1568	5,02

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Дані структури персоналу за стажем у 2018 році, вказують на збільшення чисельності персоналу зі стажем 6-10 років на 10,06%. При цьому суттєво зменшилась кількість працівників зі стажем 11-20 років майже на 17% і стажем понад 20 років на 14,08%. Слід відмітити зростання співробітників, стаж яких менше 1 року на 15,3%. У структурі персоналу мережі супермаркетів Сільпо найбільшу питому вагу складають робітники зі стажем від 6 до 10 років (рис. 2.3).

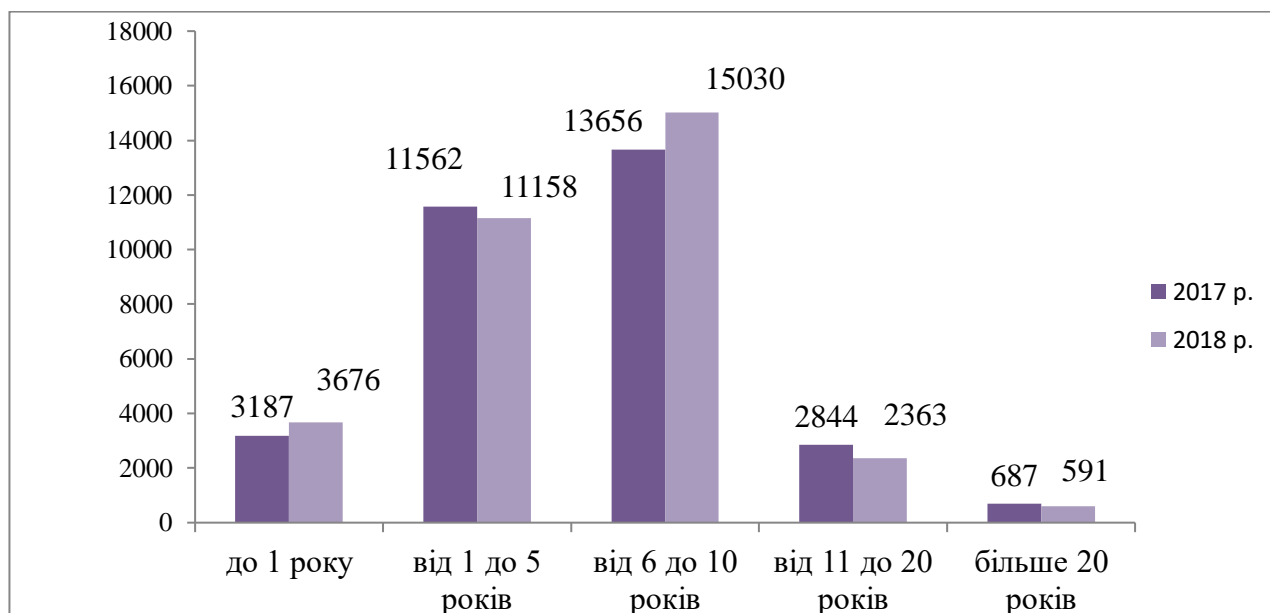


Рис. 2.3 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»
за стажем роботи у 2017-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Динаміка зміни рівня кваліфікації працівників ТОВ «Сільпо-ФУД» представлена на рис. 2.4.

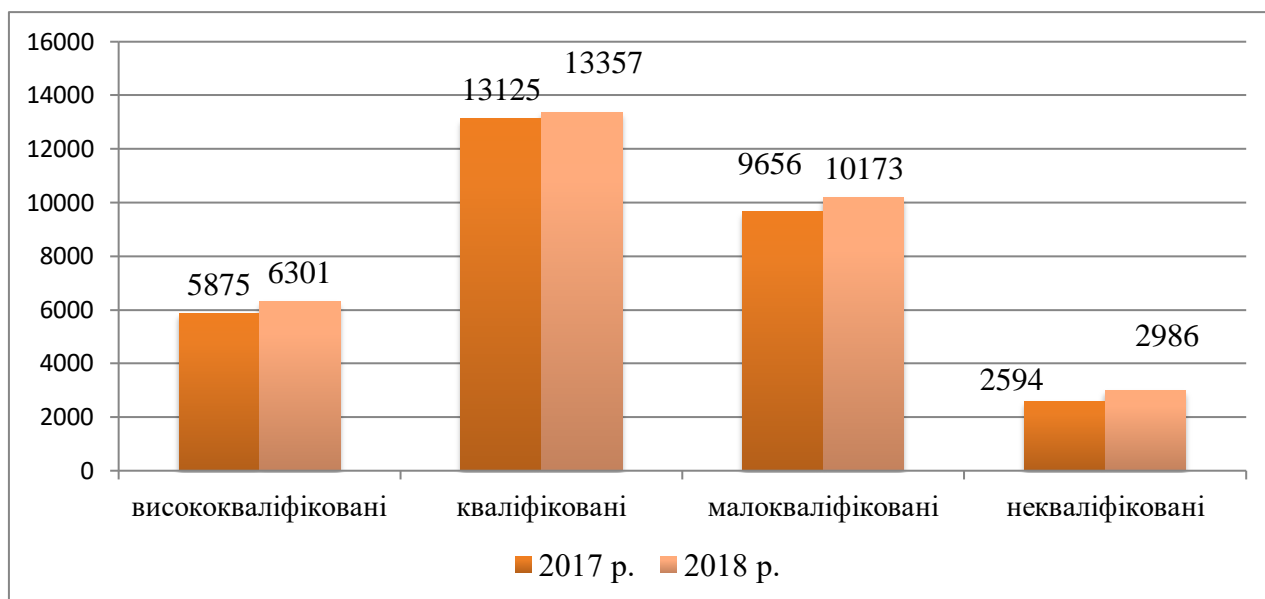


Рис. 2.4 Чисельність працівників за рівнем кваліфікації у 2017-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За підсумками 2018 року, відбулося зростання чисельності персоналу за всіма рівнями кваліфікації. Так, кількість висококваліфікованих співробітників зросла з 5875 осіб до 6301 осіб, чисельність кваліфікованого персоналу становить більше третини всіх працюючих і нараховує понад 13 тис. чол. Найбільший абсолютний приріст в структурі персоналу відзначено за категорією малокваліфікованих робітників – 517 чол. Найвищий темп приросту, порівняно з попереднім роком, зафіксовано за категорією некваліфікованого персоналу, що пояснюється специфікою роботи в мережі супермаркетів.

Рух персоналу організації – це процес, який не можна зупинити. Набір нових працівників і звільнення тих, хто працює в організації, – два напрямки руху персоналу організації.

Різні причини лежать у його основі. Відповідно, існує таке поняття, як плинність персоналу, під яким розуміється сукупність звільнень працівників за певний період часу.

Рівень плинності персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2018 році відображають основні показники, що наведені в табл. 2.7.

Показники руху персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5
1. Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	31249	32817	1568	5,02
2. Прийнято за рік, осіб	2183	3012	829	37,98
3. Вибуло за рік, всього, осіб в т.ч, осіб.:	1567	2053	486	31,01
- за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб	1209	1471	262	21,67
- з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	358	582	224	62,57
Облікова кількість працівників на кінець звітного періоду, осіб	31341	32928	1587	5,06
Коефіцієнт загального обороту, %	12,0	15,4	3,43	x
Коефіцієнт обороту по прийому, %	6,99	9,18	2,19	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	5,01	6,26	1,24	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,87	4,48	0,61	x
Коефіцієнт відновлення працівників, %	139	146,71	7,40	x
Коефіцієнт постійності кадрів, %	1,00	1,00	0	x

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З вище представлених даних видно, що у 2018 році порівняно із 2017 роком кількість працівників підприємства збільшилася на 1568 осіб, причому у звітному році було прийнято на 829 працівників більше в порівнянні з попереднім періодом.

Коефіцієнт загального обороту у 2018 році збільшився на 3,43 порівняно з 2017 роком, це пов'язано зі збільшенням прийнятих працівників у звітному періоді. Коефіцієнт обороту по прийому збільшився на 2,19, а коефіцієнт обороту по вибуттю – на 1,24. Значення коефіцієнта плинності кадрів у 2018 році зросло на 0,61 в порівнянні з попереднім періодом. Позитивна динаміка зміни коефіцієнту відновлення свідчить про ефективність діяльності офісу з персоналу компанії Сільпо.

З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами та мотивами.

Основними факторами плинності персоналу компанії виступають умови праці й побуту працівників. Їх можна згрупувати за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них: керовані, частково керовані й некеровані. До керованих належать матеріальні фактори виробництва і побуту працівників; до частково керованих – суб'єктивні фактори виробництва; до некерованих – природно-кліматичні й демографічні процеси.

До найпоширеніших причин звільнення працівників, в даній компанії, належать незадоволення умовами праці, побутом, оплатою праці, порушення трудової дисципліни.

З метою зниження рівня плинності персоналу та стимулювання трудової діяльності, в компанії розроблено та впроваджено інтегровану систему планування кар'єри працівників й активного управління нею на всіх організаційних рівнях. Систематично здійснюється координування системи планування кар'єри із системою оплати праці та системою навчання й розвитку персоналу.

Керівництво ТОВ «Сільпо-ФУД» сприяє ефективній діяльності співробітників, уносить різноманітність у роботу, надає працівникам можливості отримати новий досвід із тим, аби підтримувати їх зацікавленість і робочу мотивацію, розвивати в них розуміння суміжних областей діяльності маркетингу, а також задовольняти потреби компанії у заповненні наявних вакансій.

Важливість дослідження ефективності використання робочого часу на підприємствах все більше зростає. Відомо, що ефективна робота будь-якого підприємства багато в чому залежить від повноти та доцільності використання фонду робочого часу.

Завдяки раціональному використанню робочого часу зростає продуктивність праці на підприємстві, тому для будь-якого підприємства є дуже важливим ефективний розподіл використання робочого часу.

Динаміка зміни використання робочого часу в ТОВ «Сільпо-ФУД» наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018рр.

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Відхилення, %
1	2	3	4	5	6
1.	Календарний фонд робочого часу, дні	365	365	0	0
2.	Номінальний фонд робочого часу, дні	248	250	2	0,81
3.	Номінальний фонд робочого часу, год	1984	2000	16	0,81
4.	Середня тривалість робочого дня, год	7,7	7,5	-0,2	-2,60
5.	Ефективний фонд робочого часу, год	1909,6	1875	-34,6	-1,81
6.	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	67,95	68,49	0,55	0,81
7.	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	65,40	64,21	-1,18	-1,81

Джерело: складено на основі даних підприємства

Номінальний фонд робочого часу одного працівника мережі Сільпо в 2018 році в порівнянні з попереднім періодом збільшився на 2 дні (0,81%).

Тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності з додержанням установленної тривалості робочого тижня. Так, середня тривалість робочого дня у звітному періоді скоротилася на 2,6%, і становила 7,5 год. Дані зміни спричинили скорочення ефективного фонду робочого часу одного працівника мережі Сільпо на 1,81%.

Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу на кінець 2018 року становила 68,5%, а частка ефективного фонду відповідно зменшилась на 1,18 в.п. і склала 64,2 %.

Загальна структура використання робочого часу працівниками мережі Сільпо у 2018 році змінилася за рахунок зростання чисельності персоналу та

зміни номінального фонду робочого часу. Динаміка зміни використання робочого часу відображена в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Структура використання робочого часу працівниками

ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		Відхилення, %
	люд.-год	%	люд.-год	%	
1	2	3	4	5	6
Фонд робочого часу, люд.-год.	61998016	100	65634000	100	5,86
Відпрацьований час, люд.-год.	53938273,9	87	57757920	88	7,08
Невідпрацьований час, люд.-год.	8059742,08	13	7876080	12	-2,28
- щорічні відпустки	3344792,96	41,5	3544236	45	5,96
тимчасової непрацездатності	1047766,47	13	1157783,76	14,7	10,50
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1531351	19	1283801,04	16,3	-16,17
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	741496,271	9,2	614334,24	7,8	-17,15
переведення з економічних причин на неповний робочий день	241792,262	3	267786,72	3,4	10,75
додаткові відпустки за ненормований робочий час	564181,946	7	425308,32	5,4	-24,62
інші причини	588361,172	7,3	582829,92	7,4	-0,94

Джерело: складено на основі даних підприємства

У звітному періоді кількість відпрацьованого часу співробітниками мережі Сільпо збільшилась на 7,08%, а кількість не відпрацьованого часу зменшилась на 2,28% в порівнянні з попереднім періодом. Значну частку в структурі невідпрацьованого часу складають щорічні відпустки – 45%, їх тривалість у 2018 році зросла на 5,96 %. Також слід відзначити збільшення невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності на 10,5%, та у зв'язку із переведенням частини робітників на неповний робочий день – 10,75%. Позитивним зменшення невідпрацьованого робочого часу за рахунок

скорочення відпусток без збереження заробітної плати за згодою на 16,17%; інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт) на 17,5% та додаткових відпусток за ненормований робочий – 24,6%.

Ефективне використання робочого часу сприяє зростанню ритмічності виробництва, підвищенню якості праці та зростанню продуктивності праці персоналу.

Аналіз продуктивності праці починають з вивчення її рівня і динаміки оцінки виконання поставленого завдання. Узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним робітником.

Таблиця 2.10

Аналіз продуктивності праці персоналу

ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

№	Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	35022577	34 738968	-283 609	-0,81
2	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	31249	32817	1 568	5,02
3	в т.ч.: - робітники, осіб	15424	16715	1 291	8,37
4	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-днів	7004970,6	7701056	696 085	9,94
5	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.- годин	53938274	57757920	3 819 646	7,08
Розрахункові показники					
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.2)	1120,8	1058,6	-62,2	-5,5
7	Середньорічний виробіток на одного робітника(n.1/n.3)	2270,7	2078,3	-192,3	-8,5
8	Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.5)	0,65	0,60	-0,05	-7,4
9	Тривалість робочого дня (n.5/n.4)	7,7	7,5	-0,2	-2,6

1	2	3	4	5	6
10	Питома вага робітників в складі ПВП (n.3/n2)	0,49	0,51	0,02	x

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.10 можна зробити висновок, що у звітному періоді:

- середньорічний виробіток на одного працівника ПВП зменшився на 5,5%;
- середньорічний виробіток одного робітника скоротився на 8,5%;
- середньогодинний виробіток одного робітника зменшився на 7,4%;
- тривалість робочого дня скоротилась з 7,7 год до 7,5 год;
- питома вага робітників в складі ПВП збільшилась на 0,02 в.п.

Основою системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» є забезпечення прямої та стабільної зацікавленості кожного співробітника компанії в досягненні планованої результативності особистої трудової діяльності й колективних результатів праці.

Базовим компонентом системи мотивації та стимулювання співробітників компанії є механізм матеріальної винагороди, що забезпечує взаємозв'язок оплати й результатів праці. Основний принцип матеріальної винагороди персоналу Сільпо полягає у рівності оплати за рівну працю, що означає однаковий рівень заробітних плат у співробітників, які обіймають однакові за складністю та значимістю посади (робочі місця) і показують однаковий рівень результативності діяльності.

Порядок і механізми оплати праці співробітників компанії регламентуються внутрішніми нормативними документами – «Положенням про оплату праці» та «Положенням про преміювання персоналу».

Матеріальна винагорода співробітників складається з постійної гарантованої частини заробітної плати, яка є посадовим окладом, і змінної частини, яка є функцією результативності діяльності самого співробітника, його підрозділу та загалом усієї компанії.

Фонд заробітної плати ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2018 році складав понад 2 млрд. грн., що на 26,2% більше минулого періоду. На збільшення фонду оплати праці основним чином вплинуло підвищення мінімальної заробітної плати та зростання чисельності персоналу. Протягом звітної періоду відбулося збільшення фонду основної заробітної плати на 24% та суттєве зростання фонду додаткової заробітної плати на 62,2% в порівнянні з минулорічними показниками. При цьому інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшились на 7,8%. Динаміка зміни показників фонду оплати праці відображена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «Сільпо-ФУД»
за 2017-2018 рр.**

№ з/п	Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення, %
1	Фонд заробітної плати, всього, тис. грн.	1594053	2011362	26,18
2	Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	1195540	1482374	23,99
3	Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	223167	362045	62,23
4	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	175346	166943	-4,79

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У звітному періоді структура фонду заробітної плати на 73,7 % складалася із основної заробітної плати, частка додаткової заробітної плати становила 18%, і 8,3% припадало на інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

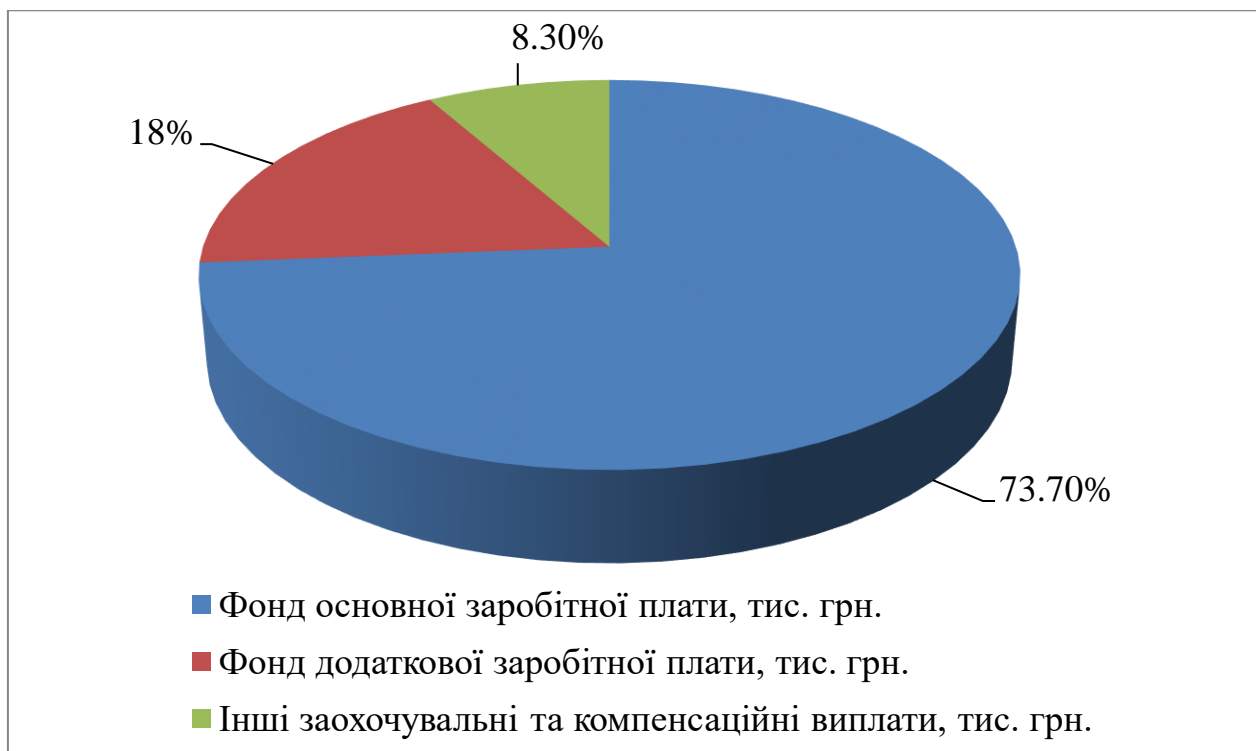


Рис. 2.5 Структура фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2018 р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розмір посадового окладу працівників мережі Сільпо залежить від категорії займаної посади й тарифного розряду, який встановлюється за результатами оцінки роботи співробітника за рік.

Зміна рівня середньої заробітної плати управлінського та виробничого персоналу за 2017-2018 рр. наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка середньої заробітної плати працівників
ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2017-2018 рр.**

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення, %
1	2	3	4	5
1	Середньооблікова чисельність ПВП, всього осіб	31249	32817	5,02
1.1.	- керівники, осіб	3672	3712	1,09
1.2.	- робітники, осіб	27577	29105	5,54
	Фонд заробітної плати ПВП всього, тис. грн.	1594053	2011362	26,18
2.1.	- керівники, тис. грн.	271880	318490	17,14

1	2	3	4	5
2.2.	- робітники, тис. грн.	1322173	1692872	28,04
3	Середня з/п одного працюючого ПВП, тис. грн.	51,01	61,29	20,15
3.1.	- керівники, тис. грн.	74,04	85,80	15,88
3.2.	- робітники, тис. грн.	47,94	58,16	21,32
4	Коефіцієнт співвідношення середньої з/п керівників до середньої з/п робітників	1,54	1,48	-4,48

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Фонд заробітної плати управлінського персоналу мережі Сільпо у 2018 році становив понад 318 млн. грн., що на 17,14% більше відносно попереднього року. Фонд заробітної плати виробничого персоналу у 2017 році складав 1,32 млрд. грн., а у звітному періоді збільшився на 28,04% і становив 1,7 млрд. грн. Рівень середньої заробітної плати одного працюючого у 2018 році збільшився на 20,15%, при цьому середня заробітна плата управлінського персоналу підвищилась на 15,9 %, а середня заробітна плата робітників мережі супермаркетів зросла на 21,3%, що збільшило середньорічний дохід одного працюючого з 47,94 тис. грн. в 2017 році до 58 тис.грн. у звітному періоді. Протягом звітного періоду зменшилось співвідношення середньої заробітної плати керівників та виробничого персоналу на 4,48% в порівнянні із минулорічними даними.

Не зважаючи на збитковість діяльності компанії у звітному періоді, ТОВ «Сільпо-ФУД» проводить регулярний аналіз інфляції та змін купівельної спроможності посадового окладу й приймає необхідні рішення залежно від динаміки ринкових змін і фінансових можливостей компанії.

Змінна частина грошової винагороди працівників мережі супермаркетів Сільпо виплачується у вигляді премії:

– для керівництва компанії – за результатами роботи всієї компанії на основі фінансових показників ефективності;

– для керівників підрозділів і співробітників допоміжних служб – у вигляді премії за високий рівень професіоналізму (не більш як 100% посадового окладу);

– для керівників і співробітників основних підрозділів – за щомісячними економічними результатами роботи підрозділу (у розмірі від 1 до 5% від прибутку, отриманого за результатами роботи за місяць);

– для тих категорій посад, на яких можливий післяопераційний облік результативності роботи персоналу, змінна частина безпосередньо залежить від ефективності особистої діяльності.

Динаміка зміни фонду додаткової заробітної плати персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2017-2018 рр. відображена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати
ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2017-2018 рр.**

Показник	20 17 р.		2018 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/-	відносне, %	структурні зрушення, п.п.
Фонд додаткової заробітної плати, всього	223167	100	362045	100	138878	62,2	0
в т.ч.							
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	107120	48	162920	45	55800	52,1	-3
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	60255	27	76029	21	15774	26,2	-6
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	44633	20	97752	27	53119	119,0	7
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	11158	5	25343	7	14185	127,1	2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Фонд додаткової заробітної плати у звітному періоді збільшився з 223,2 млн грн. до 362, 0 млн. грн. Значну частку у структурі фонду додаткової заробітної займають надбавки та доплати до посадових окладів, їх питома вага складає 45%; премії та винагороди, що носять систематичний характер становлять 21%, виплати, що пов'язані з індексацією – 27%, а найменшу частку в загальній структурі становлять компенсаційні втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

У 2017-2018 роках у зв'язку із збитковістю діяльності мережі Сільпо частина співробітників компанії отримувала компенсаційні виплати у зв'язку з порушенням термінів виплати заробітної плати.

З метою підвищення вмотивованості працівників, на рівні із матеріальним заохоченням, ТОВ «Сільпо-ФУД» застосовує та систематично удосконалює перелік нематеріальних методів мотивації.

Найбільш поширенішими методами нематеріального заохочення персоналу є конкурс «кращий працівник магазину», «битва професіоналів» та ін. (табл. 2.14).

Нематеріальна мотивація є постійним пріоритетом та частиною культури компанії, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників.

Таблиця 2.14

Методи нематеріальної мотивації працівників мережі Сільпо

Методи	Сутність
1	2
Кращий працівник магазину	На першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото кращих працівників розміщуються на дошці пошани
Лідери	Змагання серед магазинів мережі. Для переможця необхідні найкращі показники в роботі магазину
Дитячі екскурсії в магазини	Діти співробітників мають змогу відвідувати магазини мережі Сільпо, щоб побачити на власні очі, де працюють їхні батьки. Під час екскурсій діти беруть участь в майстер-класах з ліплення пиріжків та оформлення печива своїм унікальним дизайном:) Також дізнаються про те, як зважується товар, робляться цінники та про цікаві факти щодо продукції магазину

1	2
Екскурсії на підприємства постачальників	Співробітники компанії мають змогу відвідати підприємства постачальників з метою підвищення якості обслуговування гостей, ознайомлення з головними процесами виробництва товару, який продається в магазинах мережі
Битва професіоналів	Підвищення професійної підготовки та заохочення співробітників магазинів (продавців, касирів, кондитерів, пекарів, кухарів, офіціантів, барменів та ін.) з метою виявлення і заохочення кращих, підвищення стандартів та кваліфікації співробітників магазинів. Захід проходить у 4 тури з виконанням практичних завдань і теоретичних тестів
Welcome Pack	Набір корисних речей для нових співробітників офісів. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендів блокнот, ручка, чашка, а також цікаві наліпки для гаджетів

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту компанії

У 2018 році з нагоди святкування Міжнародного дня захисту дітей компанія Сільпо організувала оздоровлення 200 дітей співробітників у дитячому таборі «Артек-Карпати-Буковель». ТОВ «Сільпо-ФУД» заохочує розвиток своїх працівників надаючи їм можливість придбати за спеціальними умовами абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.

– Правильно розроблена система нематеріальної мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал робітника у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всієї компанії шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей.

2.3. Аналіз стану адаптації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Адаптація персоналу - це процес пристосування працівника до нових для нього соціально-професійних і організаційно-економічних умов, включення в систему зв'язків і відносин, що існують в організації та у структурному підрозділі. Процес адаптації включає засвоєння працівником стандартів і правил, прийнятих в мережі Сільпо та окремому структурному

підрозділі, прийняття усталених норм взаємодії у спільноті, опанування працівником системи професійних знань і навичок та ефективне їх застосування на практиці.

Усі менеджери з персоналу, які беруть участь в організації процесу адаптації інших працівників, мають відповідально ставитися до планування і реалізації планів адаптації; забезпечувати якість та ефективність організації процесу адаптації.

Кожний новоприйнятий працівник несе відповідальність за власну адаптацію: він має бути зацікавлений у власному розвитку, відповідально ставитися до усього процесу організації власної адаптації і бути готовим до змін, що відбудуться у його професійному розвитку і вимогах до його роботи після адаптаційного періоду.

По завершенні власного періоду адаптації кожен працівник має докласти максимум зусиль для закріплення і застосування у роботі нових знань і навичок, які він набув протягом цього періоду.

Підготовка до організації процесу адаптації нового працівника починається з моменту подання до відділу управління персоналом заявки на підбір працівника на вакантну позицію чи підписання наказу про проведення конкурсу на посади науково-педагогічного персоналу.

Керівник підрозділу повідомляє про орієнтовну дату виходу працівника усіх відповідальних осіб, що будуть задіяні в організації процесу адаптації.

Орієнтовний план заходів, що здійснюється в компанії Сільпо до початку адаптаційного періоду працівника представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

План адаптаційних заходів

Захід	Зміст заходу	Форма реалізації	Відповідальні особи
1	2	3	4
Вступний інструктаж	1. Загальні відомості про ТОВ «Сільпо-ФУД», його місія. Загальні правила поведінки працюючих на території супермаркету\офісу.	Інструктаж відповідно до Інструкції № 1 з охорони праці та пожежної безпеки для осіб, що приймаються	Керівник підрозділу/ Менеджер з персоналу Інженер з

1	2	3	4
	<p>Основні положення Закону «Про охорону праці», кодексу законів про працю та інших нормативних актів про охорону праці.</p> <p>Організація роботи з охорони праці.</p> <p>Електробезпека.</p> <p>Пожежна безпека. Способи і засоби запобігання пожежі. Дії персоналу при її виникненні.</p> <p>Порядок розслідування й оформлення нещасних випадків і професійних захворювань. Перша допомога потерпілим.</p>	на роботу .	охорони праці
Оформлення прийняття на роботу	<p>Заява про прийняття на роботу.</p> <p>Особовий листок з обліку кадрів.</p> <p>Особова картка (Форма П-2).</p> <p>Автобіографія;</p> <p>Ознайомлення під розписку з правилами трудового розпорядку, положенням про підрозділ та посадовою інструкцією.</p> <p>Документи для відкриття банківської картки.</p> <p>Ознайомлення під розписку про умови праці та про наявність (якщо є) на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства.</p>	Оформлення і підписання відповідних документів.	<p>Менеджер з персоналу</p> <p>Працівник бухгалтерії</p> <p>Відповідальний за охорону праці</p>
Забезпечення ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реєстрація для отримання ІТ послуг. 2. Освоєння робочого місця. 3. Замовлення канцелярії, візиток (у разі потреби). 	Забезпечення працівника ресурсами згідно Додатку №7 на новому робочому місці	Відділи ІТ та управління персоналом, керівник підрозділу
Орієнтування на робочому місці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знайомство з наставником. 2. Знайомство з розташуванням службових та побутових приміщень. <p>Знайомство з колективом підрозділу та представлення в інших підрозділах (у разі потреби).</p> <p>Знайомство з керівництвом</p>	Екскурсія. Тривалість 30 хвилин	Керівник підрозділу / Наставник

1	2	3	4
	супермаркету/департаменту (для керівників структурних підрозділів). Ознайомлення з місією та призначенням .		
Первинний інструктаж «Моє робоче місце»	Основні вимоги з охорони праці; Правила, що є характерними лише для даного виду роботи або даного підрозділу. Безпечні способи роботи; Перевірка знань правил безпеки під час роботи.	Інструктаж відповідно до Інструкцій №2, №3, №4	Керівник підрозділу
Знайомство з підрозділом	Структура підрозділу. Напрямки діяльності підрозділу. Цілі, пріоритети підрозділу, департаменту. Ключові процеси підрозділу. Показники оцінки ефективності роботи підрозділу. Взаємовідносини з іншими підрозділами.	Консультація на робочому місці, знайомство з основною документацією підрозділу.	Керівник підрозділу / Наставник
Знайомство з посадовими обов'язками	Посадова інструкція; Положення про відділ.	Консультація на робочому місці. <i>Тривалість 10-15хв.</i>	Керівник підрозділу

Джерело: складено автором за даними підприємства

Тривалість адаптаційного періоду адміністративно-допоміжного персоналу становить 3 місяці (для робітничих професій - 1 місяць) і співпадає за часом з випробувальним терміном, якщо такий встановлюється працівникові при наданні пропозиції роботи.

Адаптація кожного працівника відбувається у відповідності до плану адаптаційних заходів, який формується менеджерами з персоналу при узгодженні з керівником нового працівника

Форма плану адаптаційних заходів є одночасно і контрольним листком для працівника, що перебуває у процесі адаптації.

Безпосередній керівник у разі виникнення гострої необхідності може вносити корективи у завдання працівника на період адаптації. Корективи дозволяється вносити лише у перший місяць періоду адаптації при загальному трьохмісячному періоді.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Напрямки удосконалення виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Необхідно зазначити, що для забезпечення ефективного управління персоналом та зниження рівня плинності персоналу компанії Сільпо необхідно приділити значну увагу процесам модернізації виробничої адаптації персоналу, а саме удосконалити підходи до адаптації новоприйнятих працівників.

Особливо важливою є удосконалення виробничої адаптації робітників мережі супермаркетів Сільпо, а саме касирів, мерчендайзерів, робітників складів та працівників кулінарних відділень, оскільки від їхнього пристосування до умов та напруженого режиму праці, швидкості введення в курс справ, залежить термін обслуговування покупців, рівень їхньої прихильності, і як результат імідж компанії та ефективність виробничо-господарської діяльності.

Цінною та важливою є допомога новоприйнятим робітникам в перші робочі тижні до пристосування умов на новому робочому місці, тому що:

- чим коротшим буде період адаптації, тим менших втрат зазнає компанія;
- серйозна та продумана програма для новачків – це вагома конкурентна перевага компанії в умовах ринку;
- система адаптації допомагає майбутньому професіоналу в новій дружній атмосфері розкрити свій нереалізований потенціал.

Приступаючи до нової роботи, людина повинна бути готова до того, що увага до неї та її рівня професіоналізму буде підвищеною. Разом з тим для

нового працівника може бути складений план адаптації, який включатиме такі положення:

- ознайомлення з історією організації, її традиціями;
- вивчення кінцевої продукції (асортимент, товари та послуги, їх конкурентні переваги);
- ознайомлення з керівництвом компанії, підлеглими, ключовими працівниками;
- вивчення плану та перспектив розвитку компанії в цілому та окремого підрозділу, де працюватиме новачок;
- вивчення системи оплати, бонусів та інших соціальних пільг, що діють в організації;
- вивчення посадових інструкцій;
- організація власного робочого місця та робочого часу відповідно до корпоративної культури компанії;
- вироблення особистих установок на доброзичливі стосунки з колегами та тривалу роботу в колективі;
- вивчення неформального життя трудового колективу.

Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес виробничої адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів виробничого середовища, характеру їх впливу на показники та результати праці. Індивідуалізація підходу до кожного працівника, вивчення доцільності окремої форми адаптації за конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів з питань раціональної адаптації складає основу процесу управління нею і формує відповідну технологію.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації, важливе місце займає професійний та систематичний підхід менеджерів з персоналу до удосконалення процесу виробничої адаптації. Терміни адаптації значною мірою залежать і від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в колективі й задоволеність умовами праці, низький рівень плинності, адже з практики кадрового менеджменту відомо, що 90% людей, які звільнились протягом першого року, прийняли відповідне рішення ще в перший день перебування в організації з причини відсутності інформації про порядок роботи та її специфіку, соціальну інфраструктуру та індивідуальні особливості колег.

Прийнятий на підприємство працівник в процесі своєї діяльності залучається в сформовану систему внутрішньоорганізаційних відносин, в якій займає відповідні посади та виконує доручені йому відповідні функції, які регламентовані чинними на підприємствах нормативними актами. Вони охоплюють сукупність вимог, що стосуються норм поведінки працівника, його соціальної ролі в колективі та участі в організації управління діяльністю підприємства. Разом з тим, влаштовуючись на відповідну посаду, людина має певні цілі, якими вона керується для задоволення своєї потреби за належних комфортних умов праці на цьому підприємстві та відповідної їй мотивації, тобто в такий спосіб висуває і конкретизує свої вимоги до його керівництва.

Отже, йдеться про узгодження цілей адаптації нових працівників і цілей ефективного функціонування підприємства, як фундаментальної методологічної передумови процесу адаптації. Досвід передових підприємств показує, що процес взаємного пристосування працівника і підприємства успішно завершиться лише тоді, коли чинні норми, правила та виробничо-організаційні цінності колективу підприємства стають нормами і цінностями кожного окремого нового працівника, який залучається до роботи та активно виконує свої виробничі й соціальні функції.

З урахуванням цього пропонуємо модернізувати процес виробничої адаптації нових працівників мережі супермаркетів за рахунок створення «Папки нового співробітника» та підвищення рівня кваліфікації менеджерів з персоналу, які відповідають за проведення адаптації персоналу.

Папка нового співробітника складається із буклету компанії Сільпо, комплекту документів окремого підрозділу, який включає основні відомості

про діяльність та обов'язки працівника на робочому місці, контакти відповідальних осіб, до яких у разі необхідності можна звернутися для вирішення робочих питань, блокнот-мотивар, ручка, чашка та подарунковий пакет з логотипом Сільпо.

«Папку нового співробітника» видається новим працівникам керівником відділу в перший робочий день.

3.2. Обґрунтування доцільності проведення модернізації виробничої адаптації персоналу підприємства

Створення «папки нового співробітника» та проведення тренінгу з удосконалення навичок щодо адаптації персоналу передбачає здійснення фінансових витрат.

Розрахунок витрат на створення «Папки нового співробітника» та проведення для менеджерів з персоналу наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Витрати на модернізацію виробничої адаптації персоналу

ТОВ «Сільпо-ФУД»

№	Характеристика витрат	Витрати, грн
1.	Витрати на формування «Папки нового співробітника»	200
2.	Сумарні витрати на формування «Папки нового співробітника» для 3012 новоприйнятих працівників у 2018 р	602400
3.	Проведення тренінгу «Підбір та адаптація. Знайти і не відпустити»	2200
4	Сумарні витрати на проведення тренінгу для 14 менеджерів з персоналу	30800
Разом		633200

Джерело: складено автором

Сумарні витрати на модернізацію виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» становитимуть 633,2 тис.грн. Ця сума є цілком прийнятною для компанії Сільпо, навіть в умовах нестійкого фінансового становища, так як компанія отримує значні обсяги чистого доходу, і за результатами фінансового аналізу зменшила суму збитку на 27,3% протягом звітного періоду .

Здійснення модернізації процесів виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» дозволить підвищити вмотивованість персоналу, швидше адаптуватися на новому робочому місці, сприятиме зменшенню плинності кадрів та скороченню витрат на пошук і відбір нового кандидата. Як результат від удосконалення виробничої адаптації очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції в плановому періоді.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

P – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень зростання чистого доходу від реалізації продукції було опитано членів правління та керівників найбільших регіональних відділень. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо прогнозованих значень збільшення чистого доходу від реалізації продукції

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прогнозована зміна ЧД від РП	2700	3000	2800	1870	1650	2400	2650	2800	2350

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{сеп})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Прогнозована зміна ЧД від РП	2700	3000	2800	1870	1650	2400	2650	2800	2350	-
$O_{сер}$	2468,89									
Відхилення	231,11	531,	331,	-598,	-818,	-68,8	181,	331,	-118,	-
$\sum(O_i - O_{сер})^2$	53412,3	282079,0	109634,6	358667,9	670579,0	4745,7	32801,2	109634,6	14134,6	1635688,9

Джерело: сформовано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 1635688,9

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{1635688,9}{7}} = 483,39$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{483,39}{2468,89} * 100\% = 19,58 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Таблиця 3.4

Приріст чистого доходу від реалізації продукції за методом медіан

Значення	1650	1870	2350	2400	2650	2700	2800	2800	3000
Прогноз	Песимістичний прогноз				Вірогідний прогноз				Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження заходів приймаємо 2650 тис. грн

За оптимістичним прогнозом приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 3000 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 1650 тис.грн.

Розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{3000 + 4 * 2650 + 1650}{6} = 2541,7 \text{ тис. грн}$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$34\,738\,968 + 2541,7 = 34\,741\,509,67 \text{ тис. грн.}$$

Його величина збільшиться в проектному році на:

$$2541,7 / 34\,738\,968 * 100 = 0,0073 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати в 2018 році склали 35 231 577 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 10569473,1 тис. грн., змінні витрати – 24662103,9 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$24662103,9 * 0,0073\% = 1804,4 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок сумарних витрат на здійснення модернізації виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» на 633,2 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$\Delta \text{ПВ} = 1804,4 + 633,2 = 2437,6 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку ТОВ «Сільпо-ФУД» в проектному році:

$$2541,7 - 2437,6 = 104,1 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку після впровадження заходів становитиме:

$$104,1 * (1 - 0,18) = 85,3 \text{ тис. грн.},$$

Очікувані результати від модернізації виробничої адаптації персоналу компанії Сільпо подано в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Очікувані результати від модернізації виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»

№ п/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	0,0073%
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	2437,6
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн	104,1
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	85,3

Джерело: сформовано автором

Здійснення модернізації виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» забезпечить компанії отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції в розмірі 2541,7 тис.грн, та приросту чистого прибутку на 85,3 тис.грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності запропонованого заходу в ТОВ «Сільпо-ФУД»: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою (3.3):

$$\text{ПІ} = \text{Зо.к.} + \text{Кв}, \quad (3.3)$$

де ПІ – початкові інвестиції;

Зо.к.- зміна обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\text{Зо.к.} = 1804,4 * 0,85 * 0,06 = 92,02 \text{ тис. грн.}$$

Визначено термін окупності капітальних вкладень за :

$$T = \text{ПІ} / \text{Прч} \quad (3.4)$$

$$T = 92,02 / 85,3 = 1,08 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 85,3 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-тий рік терміну життєвого циклу проекту;

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 3 роки.

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) = 0,25.

α_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.6)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 0,25)^1 = 1 / 1,25 = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,25)^2 = 1 / 1,56 = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 1 / (1 + 0,25)^3 = 1 / 1,95 = 0,51$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum NB = NB_1 + NB_2 + NB_3 = ЧГП (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = 85,3 * (0,8 + 0,64 + 0,51) = 166,3 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB - ПІ = 166,3 - 92,02 = 74,28 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = ПІ / NB_{cp.} = 92,02 / 55,4 = 1,66 \text{ року}$$

де NB – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp.} = \frac{\sum NB}{N} = 166,3 / 3 = 55,4 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 74,28 / 92,02 = 0,8$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \sum НВ / ПІ = 166,3 / 92,02 = 1,8$$

В табл. 3.6 представлені показники економічної ефективності від модернізації виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»

Таблиця 3.6

Показники економічної ефективності від впровадження заходів, що спрямовані на модернізацію виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»

№ п/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	92,02
2	Додатковий прибуток, тис. грн	104,1
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	85,3
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	166,3
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	74,28
6	Термін окупності недисконтований, років	1,08
7	Термін окупності дисконтований, років	1,66
8	Індекс доходності	0,8
9	Індекс прибутковості	1,8

Джерело: сформовано автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність заходів, що спрямовані на модернізацію виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»

Розглянемо вплив заходів, які спрямовані на модернізацію виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» на його основні фінансово-економічні показники компанії (табл. 3.7).

**Зміна основних фінансово-економічних показників роботи
ТОВ «Сільпо-ФУД» за рахунок удосконалення процесу виробничої
адаптації**

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Абсол. відх	Віднос. відх
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	34 738 968	34 741 510	2 542	100,007
Повні витрати, тис. грн.	35231577	35 234 015	2 438	100,0069
Чистий прибуток, тис. грн.	-383 557	-383 472	85,3	99,97

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 3.7, після впровадження заходів, які спрямовані на модернізацію виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» відбудеться покращення фінансово-економічних показників та зменшення суми збитку на 85,3 тис.грн, що вказує на доцільність реалізації запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження процесу виробничої адаптації, виявлено, що адаптації це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку

В цілому ж розрізняють соціальну та виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються між собою, але кожен з них має свою специфіку: соціальна активність не замикається на виробництві, а виробнича – включає технічні, біологічні та соціальні аспекти, які пов'язані виключно з протіканням процесу трудової діяльності в організації. Виробнича адаптація домінує у випадках необхідності формування у працівників потрібного рівня продуктивності і якості праці за короткий період. Виробничу адаптацію як складне явище доцільно розглянути з різних позицій, розрізняючи її психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну сторони. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові завдання та показання ефективності.

З огляду на викладене, ефективність виробничої адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є: рівень профорієнтації потенційних працівників, об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при виборі, так і в процесі трудової адаптації), престиж і привабливість професії та роботи за спеціальністю в конкретній організації, особливості організації праці, які тісно пов'язані з мотиваційними очікуваннями працівника, гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві, особливості соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, особисті якості працівника, який проходить виробничу адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним станом, індивідуально-особистісними характеристиками.

Торговельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів з асортиментом близько 76 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» є продаж продуктів харчування та господарських товарів. У 2018 році загальна кількість торговельних об'єктів мережі «Сільпо» збільшилась до 240 супермаркетів, що розташовані у 57 містах України. Середня торговельна площа супермаркету «Сільпо» становить 1 435 кв.м, а Le Silpo – 1 794 кв.м.

За результатами звітного періоду, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-ФУД» складав 34 738 млн. грн., що 0,8 % менше попереднього періоду. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась на 0,6%, що вказує на скорочення обсягів реалізації продукції у 2018 році.

У звітному періоді збільшились статті витрат мережі «Сільпо» за рахунок зростання адміністративних витрат на 12,1% та витрат на збут – 5,9%. Значно знизились інші операційні доходи компанії на 10,9 %. Такі зміни спричинили отримання збитку від операційної діяльності в сумі 150 млн. грн.

У звітному періоді облікова чисельність компанії «Сільпо» збільшилась на 5,02% в порівнянні з минулим періодом, і становила 32817 осіб. Фонд оплати праці збільшився на 26,2%, а середньомісячна заробітна плата зросла на 20,2%. Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-ФУД» свідчить про позитивні зрушення в діяльності компанії.

Робота з персоналом в мережі «Сільпо» здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом компанії – офісом з персоналу. Процес адаптації включає засвоєння працівником стандартів і правил, прийнятих в мережі Сільпо та окремому структурному підрозділі, прийняття усталених норм взаємодії у спільноті, опанування працівником системи професійних знань і навичок та ефективно їх застосування на практиці.

Усі менеджери з персоналу, які беруть участь в організації процесу адаптації інших працівників, мають відповідально ставитися до планування і реалізації планів адаптації; забезпечувати якість та ефективність організації

процесу адаптації.

Кожний новоприйнятий працівник несе відповідальність за власну адаптацію: він має бути зацікавлений у власному розвитку, відповідально ставитися до усього процесу організації власної адаптації і бути готовим до змін, що відбудуться у його професійному розвитку і вимогах до його роботи після адаптаційного періоду.

Тривалість адаптаційного періоду адміністративно-допоміжного персоналу становить 3 місяці (для робітничих професій - 1 місяць) і співпадає за часом з випробувальним терміном, якщо такий встановлюється працівникові при наданні пропозиції роботи.

Адаптація кожного працівника відбувається у відповідності до плану адаптаційних заходів, який формується менеджерами з персоналу при узгодженні з керівником нового працівника

З урахуванням цього пропонуємо модернізувати процес виробничої адаптації нових працівників мережі супермаркетів за рахунок створення «Папки нового співробітника» та підвищення рівня кваліфікації менеджерів з персоналу, які відповідають за проведення адаптації персоналу.

Здійснення модернізації процесів виробничої адаптації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» дозволить підвищити вмотивованість персоналу, швидше адаптуватися на новому робочому місці, сприятиме зменшенню плинності кадрів та скороченню витрат на пошук і відбір нового кандидата. Як результат від удосконалення виробничої адаптації очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції в плановому періоді на 2545 тис.грн та приріст чистого прибутку на 85,3 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр Учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Банківська енциклопедія / С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. – К. : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2011. – 504 с.
4. Банківська система України [Текст] : монографія/ В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва, К. Ф. Черкашина, О. В. Крухмаль. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 187 с.
5. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: Монографія / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. – Тернопіль: «Вектор», 2012. – 462 с.
6. Банківські операції. Навчальний посібник / К.Ф.Ковальчук, І.В. Вишнякова, Л.М.Савчук, І.Г.Сокиринська. - Дніпропетровськ: ІМА-прес. - 2010.- 234 с.
7. Банківські операції: навчальний посібник/ Л.М. Рябініна, Н.Ю.Няньчук, Л.І.Ухлічева/ за заг.ред. Рябініної Л.М. -Одеса: ОДЕУ, 2011.- 536с.
8. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
9. Безпалько О. В., Белова Т. Г, Крайнюченко О. Ф. Порівняльний аналіз методичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 77-80.

10. Березянюк Т. В. Моделювання задачі розвитку корпоративного сектору у параметрах КСВ. Економічні студії. 2016. № 1. С. 15-10.
11. Березянюк Т. В., Новікова Є. А. Стратегічне управління підприємством у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=7/>.
12. Боярська М. О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві / М. О. Боярська // Агросвіт. – 2015. – № 9. – С. 14– 17. – Библиогр. в конце ст.
13. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко, А.В. Курносова // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 3. – С. 7–11.
9. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – С. 125–127.
14. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т.В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74–77.
15. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах. Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 96 с.
16. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : [учебник] / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2011. – 688 с.
17. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
18. Войтович Р. В. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі : навчальні матеріали / Р. В. Войтович, Л. М. Усаченко ; Національний університет біоресурсів і природокористування України. – К. : ТОВ "НВП "Інтерсервіс", 2013. – 42 с.

19. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – 8-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2011. – 832 с.
20. Діяльність банків на кредитному ринку в умовах асиметрії інформації: монографія/[Л.В. Кузнєцова, Я.С.Андрєєва, Л.В. Жердецька та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.В. Кузнєцової. – Одеса. : ОНЕУ, 2015. -292с
21. Долгополова И. В. Компетентностная модель наставника как условие эффективного управления адаптацией персонала / И. В. Долгополова // Економічний часопис – XXI. – 2014. – № 7/8 (1). – С. 88 – 91.
22. Дороніна О.А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики / О.А. Дороніна // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ, 2012. – №1 (3). – С. 129–134.
23. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород, 2008. – 286 с.
24. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. / А. П. Егоршин. – 4-е изд. – Новгород : НИМБ, 2010. – 720 с.
25. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
26. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011.
27. Ємельяненко Л. М. Управління конфліктами: Підручник. / Л. М. Ємельяненко, О. В. Сімоходська. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
28. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посібн. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. унт, 2008. – 293 с.
29. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е.К. Завьялова // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
30. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. / Л.Н. Захарова – М.: Логос, 2011.

31. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения / П. Ишунин // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.
32. Капченко Л. М. Підвищення кваліфікації на курсах цільового призначення: науково-методичні рекомендації / за заг. ред. Л. М. Капченка. – К. : ІПК ДСЗУ, 2011. – 30 с.
33. Кашпрук Ю.А. Банківська інфраструктура: суть, функції та особливості розвитку/ Ю.А. Кашпрук// Науковий вісник НЛТУ.- 2010.- Вип.20.4.- С.210-215.
34. Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу / Г. М. Квіта // Економіка і управління. – 2013. – № 4. – С. 100–106.
35. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2010. - № 12. – С.32-43.
36. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
37. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012.
38. Коваленко Д.І., Венгер В.В. Фінанси, гроші та кредит: теорія та практика: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2013. - 578 с.
39. Король В. С. Інноваційні підходи до управління професійним ростом персоналу в організації / В.С. Король // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2015. – Том 1, № 11. – С.187–194.
40. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л.Котова // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.
41. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - № 16. – С.12-34.
42. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. / Ю. Д. Красовский – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

43. Кривобороденко Г. П. Інноваційні моделі управління ринком праці як фактор подолання економічної кризи / Г. П. Кривобороденко // Ринок праці. – №1. – 2011. – С. 16-20.
44. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2009. – 296 с.
45. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О.С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(2). – С. 275–279.
46. Лукашевич М. П. Соціологія ринку : підручник / М. П. Лукашевич. – К. : ПК ДСЗУ, 2011. – 231 с.
47. Мартиновський В. С. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства / В. С. Мартиновський, Т. В. Філімончук // Економіка харчової промисловості. – 2015. – № 1. – С.49–52.
48. Маршавин Ю. М. Шляхи досягнення продуктивної зайнятості населення на підставі ефективних робочих місць і конкурентноздатної робочої сили / Ю. М. Маршавин // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2010. – № 6. – С. 111-118.
49. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. –312 с.
50. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер.с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хелоури Ф. – М. : Дело ЛТД, 2005. – 704 с.
51. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала / А. Михайлова // Кадровик. – 2011. - №2. – С.115-124.
52. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Аленько, А. И. Мерко. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
53. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

54. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.

55.Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД». URL: <https://silpo.ua>

56.Офіційний сайт мережі Fozzy Group. URL: <https://fozzyshop.com.ua>

57.Ситник О.Ю. Розвиток персоналу. Електронний ресурс. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitkukonkurentospromozhnosti-pidpriemstva>

58. Рульєв В. А. Управління персоналом : Навчальний посібник для студентів ВНЗ / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.

Додаток А

до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової
звітності»

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД» за ЄДРПОУ
Територія Київська обл., м. Вишневе за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно за КВЕД
продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Середня кількість працівників 32817
Адреса, вул.. 08132 м. Вишневе, вулиця Промислова, будинок 5, (044) 496-32-00
Одиниця виміру: тис. грн.

КОДИ		
19	01	01
40720198		
3222410600		
240		
47.11		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8272	667
первісна вартість	1001	21218	6177
накопичена амортизація	1002	(12946)	(5510)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	70956	38639
Основні засоби	1010	1024968	37209
первісна вартість	1011	1953547	108559
знос	1012	(928579)	(71350)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2688475	2 688 475
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	44548	22648
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	3837219	2787638
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2992514	194200
Виробничі запаси	1101	102987	4565
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	2965527	189635
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1803543	1518097
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	486916	270139
з бюджетом	1135	183407	54444
у тому числі з податку на прибуток	1136	343	365
з нарахованих доходів	1140	2637	779379
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	338619	4001444
Поточні фінансові інвестиції	1160	149783	146974

Гроші та їх еквіваленти	1165	691109	3667
Рахунки в банках	1167	404281	3667
Витрати майбутніх періодів	1170	20818	9558
Інші оборотні активи	1190	100347	119283
Усього за розділом II	1195	6702279	7097185
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	10539498	9884823
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	779	729
Капітал у дооцінках	1405	202	155
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2207206	-2632994
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	-2206225	-2632110
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1818262	1534111
Інші довгострокові зобов'язання	1515	866395	730695
Довгострокові забезпечення	1520	91435	5229
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	91435	5229
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	2776092	2270035
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	78307	0
Векселі видані	1605	51938	51438
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2454667	3123928
товари, роботи, послуги	1615	6659825	1619313
розрахунками з бюджетом	1620	26440	277
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	6309	764
розрахунками з оплати праці	1630	44641	5174
за одержаними авансами	1635	192732	144247
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	27339	0
Інші поточні зобов'язання	1690	427433	5301757
Усього за розділом III	1695	9969631	10246898
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	10539498	9884823

Керівник Морозов Д.Б.

Головний бухгалтер Терещенко Т.І.

КОДИ		
19	01	01
40720198		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 738 968	35022577
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27935424	(28093748)
Валовий:			
прибуток	2090	6803544	6928829
збиток	2095	0	
Інші операційні доходи	2120	591772	664139
Адміністративні витрати	2130	(748781)	(667897)
Витрати на збут	2150	(6547372)	(6183267)
Інші операційні витрати	2180	(249464)	(361514)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	380290
збиток	2195	(150301)	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	868867	137124
Інші доходи	2240	770931	439763
Фінансові витрати	2250	(759598)	(701014)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	(1110509)	(1661779)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	
збиток	2295	(380610)	(1405616)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2947	-293
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(383557)	(1405909)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-383557	-1405909

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	657884	735017
Витрати на оплату праці	2505	2011362	1594053
Відрахування на соціальні заходи	2510	422331	284414
Амортизація	2515	329299	315343
Інші операційні витрати	2520	4124741	4283851
Разом	2550	7545617	7212678

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00	0,00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00	0,00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Морозов Д.Б.

Головний бухгалтер Терещенко Т.І.