

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) 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)

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

« ___ » _____ 2021 р.

« ___ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Управління кадровою політикою підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-5

Бабій Максим Сергійович _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник: к. е. н., доц. Пенчук Ганна Сергіївна _____
(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 – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк
«27» січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

_____ Бабію Максиму Сергійовичу _____

1. Тема роботи Управління кадровою політикою підприємства
керівник роботи Пенчук Г.С., к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 р. № 50-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Сільпо-ФУД»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства
Розділ 2 Аналіз управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «Сільпо-ФУД»
Розділ 3 Розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності з управління персоналом ТОВ «Сільпо-ФУД»
5. Перелік графічного матеріалу.
Результати дослідження знайшли відображення в 8 рисунках та 34 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел | 29.01.2021 р. | |
| 2 | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи | 05.02.2021 р. | |
| 3 | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи | 10.02.2021 р. | |
| 4 | Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику | 09.03.2021 р. | |
| 5 | Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику | 05.04.2021 р. | |
| 6 | Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику | 26.04.2021 р. | |
| 7 | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику | 04.05.2021 р. | |
| 8 | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника | 12.05.2021 р. | |
| 9 | Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 14.05.2021 р. | |
| 10 | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту | 17.05.2021 р. | |
| 11 | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат | 24.05.2021 р. | |
| 12 | Захист кваліфікаційної роботи | Згідно графіку захисту | |

Здобувач

(підпис)

М.С. Бабій

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Г.С. Пенчук

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Управління кадровою політикою підприємства» містить 90 сторінок, 34 таблиць, 8 рисунки. Перелік посилань нараховує 32 найменувань.

Метою роботи є визначені напрямків удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження є кадрова політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження є особливості управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася система сучасних поглядів на управління кадровою політикою підприємства та наступні загально-наукові та економічні методи: методи індукції та дедукції, системний, компаративний та економічний аналіз.

Результати роботи. Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним промисловим підприємствам підвищувати ефективність управління виробництвом завдяки пропозиціям щодо удосконалення управління кадровою політикою у науковій роботі.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами продовольчих мереж для підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Результати впровадження досліджень. Розроблені в кваліфікаційній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: управління, кадрова політика, ефективність, удосконалення, торгівельна мережа.

SUMMARY

Qualification work on the topic: "Management of personnel policy of the enterprise" contains 90 pages, 34 tables, 8 figures. The list of links includes 32 items.

The purpose of the work is to identify areas for improvement of personnel policy management at the company LLC "SILPO-FOOD".

The object of research is the personnel policy of SILPO-FOOD LLC.

The subject of the research is the peculiarities of personnel policy management of SILPO-FOOD LLC.

Research methods. In the process of performing the qualification work of the first (bachelor's) level of higher education, a system of modern views on personnel policy management of the enterprise and the following general scientific and economic methods were used: methods of induction and deduction, system, comparative and economic analysis.

Results of work. The results of the study will allow domestic industrial enterprises to increase the efficiency of production management through proposals to improve the management of personnel policy in scientific work.

Recommendations for the use of work results. The results of the study can be used by domestic enterprises of food networks to improve the management of personnel policy of the enterprise, in particular LLC "SILPO-FOOD".

The results of research implementation. The proposals developed in the qualification work were presented for consideration to the management of SILPO-FOOD LLC, where the possibility of their practical application was recognized.

Key words: management, personnel policy, efficiency, improvement, trade network.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА | 10 |
| 1.1. Поняття та сутність управління кадровою політикою підприємства..... | 10 |
| 1.2. Механізми управління кадровою політикою підприємства | 16 |
| 1.3. Нормативно-правове регулювання управління кадровою політикою..... | 26 |
| РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..... | 33 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | 33 |
| 2.2. Діагностування виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..... | 38 |
| 2.3. Характеристика кадрового забезпечення підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | 47 |
| РОЗДІЛ 3_РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..... | 58 |
| 3.1. Основні напрямки удосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..... | 58 |
| 3.2. Теоретико-економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..... | 67 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..... | 76 |
| ВИСНОВКИ..... | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 86 |
| ДОДАТКИ..... | 89 |

ВСТУП

В умовах ринкової економіки одним з вирішальних чинників ефективності і конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу, що здійснюється завдяки розробці кадрової політики організації. Без дотримання певних правил, норм та принципів управляти підприємством в цілому, і кадрами зокрема неможливо.

Актуальність роботи полягає в тому, що без ефективно розробленої кадрової політики досягнути стабільного розвитку компанії дуже важко. Питання розробки та впровадження кадрової політики розглядалось багатьма вченими, однак потребує подальшого детального дослідження для удосконалення процесу управління кадрами.

Найважливішим ресурсом будь-якої компанії є її співробітники. Однак далеко не всі керівники розуміють, як правильно керувати цим ресурсом. Від того, наскільки ефективною виявиться робота співробітників залежить успіх самої компанії. Завдання керівників полягає в тому, щоб максимально використовувати можливості персоналу та підвищувати їхню продуктивність. Ефект від прийнятих рішень буде видно тоді, коли співробітники реалізують їх на практиці. Це можливо лише за умови вдало розробленої кадрової політики та дотримання всіх правил і вимог як керівниками, так і персоналом. Важливим моментом є створення нормативно-правового забезпечення, яке регулюватиме трудові відносини між роботодавцем та найманим працівником.

Мета роботи полягає у визначенні напрямків удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути поняття та сутність управління кадровою політикою підприємства;
- визначити механізми управління кадровою політикою підприємства;

- розглянути нормативно-правове регулювання управління кадровою політикою;
- провести аналіз діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- дослідити виробничо-господарську діяльність підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати кадрові забезпечення підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- визначити основні напрямки удосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- провести теоретико-економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єкт дослідження: кадрова політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предмет дослідження: особливості управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Питання процесу управління кадровою політикою та його удосконалення вивчали такі українські та зарубіжні вчені Фомина В.П., Анзорова С.П., Пархимчик Е. П., Янковская В. В., Воронкова В. Г., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Троян А. В. Онопрієнко М. О., Марченко В. М., Продун М. Ю., Овчарук О.М., Назарова Г.В., Лаптева В.І. та інші.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері кадрової політики підприємств.

Методологічна основа – методичні матеріали науково-практичних конференцій, семінарів тощо.

Інформаційною базою дослідження стали дані підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», зокрема фінансова та статистична звітність, звіти із праці, дані з офіційного сайту компанії та інші.

В роботі використовувались наступні методи дослідження:

- спостереження, сходження від абстрактного до конкретного для виявлення особливостей кадрової політики, підходів щодо її визначення та ефективного управління;
- порівняння, аналіз, синтез, індукцію, дедукцію для аналізу процесу управління кадровою політикою на підприємстві та шляхів її удосконалення, і оцінки запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати роботи та розроблені рекомендації можуть бути використані для удосконалення управління кадровою політикою підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» або ж будь-якого іншого підприємства харчової промисловості України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність управління кадровою політикою підприємства

Як показує практика, власники, керівники сьогодні починають усвідомлювати, що персонал стає вирішальним ресурсом, здатним створити конкурентну перевагу організації та принести успіх в непростих ринкових умовах. Об'єднати трудові зусилля працівників в єдиний потік, спрямований на досягнення цілей організації, може ефективна система управління персоналом, основою якої є кадрова політика. Головним об'єктом кадрової політики є персонал підприємства.

Кадрова політика - це поняття, під яким розуміється відношення організації до персоналу і сукупність способів впливу на нього заради досягнення конкретних цілей. Це загальні орієнтири для дії і прийняття управлінських рішень щодо персоналу, що забезпечують оптимальне досягнення цілей організації [1, с. 65]. Кадрова політика повинна ставити перед собою мету сформувати високорозвинену згуртовану робочу силу та до уваги не тільки створення сприятливих умов праці, а й сприяти задоволенню потреб персоналу в самореалізації.

Вчені та науковці по різному підходять до визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, Є. П. Пархімчик під кадровою політикою розуміє чітко визначені принципи, норми та правила співпраці з персоналом, які є пріоритетними для всіх сторін процесу управління персоналом. Вони спрямовані на вирішення завдань і стратегічних цілей підприємства та застосовуються виходячи зі змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. [2, с. 5].

За визначенням В. Г. Воронкової кадрова політика – це ціла система методів, навичок та форм кадрової роботи, що розробляються і використовуються на

практиці як державними органами, так і окремими підприємствами та організаціями [3, с. 120].

Л. В. Балабанова вважає, що кадрова політика являє собою систему принципів та вимог, які регулюють головні напрямки взаємозв'язку з кадрами. За допомогою кадрової політики визначаються пріоритетний напрямок, основи роботи з персоналом та застосування специфічних вимог до них. Вона розробляється власниками компанії, вищим керівництвом, а також кадровою службою [4, с. 126].

Основні напрямки кадрової політики відповідають системі управління персоналом. Це підбір кадрів, їх розстановка, адаптація, розвиток, кар'єрний зростання, мотивування і стимулювання праці [5, с. 56].

Кадрова політика включає принципи і методи формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, його мотивація і створення умов для його оптимального функціонування. За допомогою кадрової політики визначається головні установки роботи з персоналом на підприємстві.

Мета кадрової політики – створення такого персоналу, який би брав участь в розвитку організації і самого себе. Так як кадрову політику називають цілою системою, що визначає правила роботи з персоналом, спрямована вона на пошук рішень різних проблем організації та персоналу.

Завдання кадрової політики:

- забезпечення підприємства достатньою кількістю персоналу належної якості;
- створення умов праці;
- ефективне використання кадрів;
- підтримка продуктивності роботи організації.

Структура кадрової політики складається із сукупності кадрових політик за різними напрямками (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Структура кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [5, с. 57]

Приступаючи до розробки кадрової політики за напрямками, керівництво організації зобов'язано сформулювати для себе тематичні групи питань за напрямками кадрової політики і в ході обговорення («мозкового штурму») відповісти на них. Це необхідно для розробки ефективної кадрової політики.

На формування кадрової політики впливають зовнішні і внутрішні чинники [6, с. 23]. До зовнішніх можна віднести:

- трудове законодавство;
- взаємозв'язки з профспілкою;
- економічний стан;
- перспективи розвитку трудового ринку.

До внутрішніх факторів належать:

- плани розвитку підприємства;
- місцезнаходження виробництва;
- технології виробництва;

- корпоративна культура;
- існуючий склад персоналу організації;
- матеріальні можливості підприємства;
- розмір оплати праці [7, с. 93].

В умовах кризи, кадрову політику можна розділити на такі типи як [8]:

Пасивний. Головна мета на підприємстві при цьому типі кадрової політики - просто усунути негативні наслідки. Плану дій по відношенню до персоналу немає, прогнозу потреб в кадрах немає, праця персоналу не оцінюється. Підприємство стоїть на місці і не розвивається.

Превентивний. Керівництво не може впливати на підприємство, але має план розвитку. Проводиться діагностика кадрів і прогнози в їх потребах на середній термін.

Реактивний. Керівництво знає про недоліки своєї кадрової політики і робить кроки до їх усунення. Забезпечує якісні та кількісні потреби в кадрах і розвиває їх.

Авантюристичний. У керівництва немає певного плану розвитку підприємства, тому воно діє «по ситуації».

Раціональний. У керівництва є чіткий план і способи розвитку. Проводяться довгострокові прогнози потреб в кадрах.

У кризових умовах найбільш ефективною кадрова політика буде при:

- скороченні рівнів управління не тільки на окремих робочих місцях, а у всій організаційній структурі;
- обліку залежностей частин організаційної структури пі скорочення;
- зміцненні резервів кадрів у вищому рівні управління;
- виявленні кадрів з лідерськими якостями і просуванні їх по кар'єрних сходах;
- підвищенні кваліфікації кадрів;
- збереженні кадрів;
- накопиченні потрібного розміру капіталу;
- наймі ефективних працівників.

Одне з основних напрямів кадрової політики виражається в формуванні системи роботи з персоналом, для досягнення економічного і соціального ефекту.

Виходячи з цього виділимо закритий і відкритий типи кадрової політики:

- Закритий. При даному типі кадрової політики підприємство залучає нові кадри тільки на нижчі посади.
- Відкритий. Кадрова політика при відкритому типі передбачає залучення кадрів на посади будь-якого рівня. В основному, досвід не обов'язковий при наймі на роботу. Такий тип властивий молодим організаціям, які прагнуть увірватися на ринок.

Порівняння відкритої і закритої кадрової політики за основними процесами управління персоналом представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика відкритої і закритої кадрової політики

| Кадровий процес | Тип кадрової політики | |
|-------------------------------|---|---|
| | Відкрита | Закрита |
| Набір персоналу | Ситуація високої конкуренції на ринку праці | Ситуація дефіциту робочої сили |
| Адаптація персоналу | Можливість швидкого включення в діяльність підприємства, впровадження свіжих рішень, запропонованих «новачками» | Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу |
| Навчання і розвиток персоналу | Проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду і знань | Проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах або внутрішніми викладачами, сприяє формуванню єдиного «поля сприйняття», загальних технологій, адаптовано до роботи даної організації |
| Просування персоналу | Утруднена можливість кар'єрного росту, тому що переважає тенденція набору вже готового персоналу з боку | Перевагу при призначенні на вищі посади віддається співробітникам підприємства, здійснюється планування кар'єри |

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| Мотивація і стимулювання персоналу | Перевага віддається питанням стимулювання | Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреб в стабільності, безпеці тощо) |
|------------------------------------|---|--|

Продовження таблиці 1.1

| | | |
|------------------------|---|---|
| Впровадження інновацій | Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітника і організації | Необхідно спеціально ініціювати процес розробки і впровадження інновацій, високе почуття причетності працівників, відповідальності за реалізацію змін |
|------------------------|---|---|

Джерело: складено автором на основі [7-9]

Кадрова політика формує вимоги до кадрів при наймі, а саме освіта, вік, стать, рівень підготовки та інші. Також, вона формує ставлення до розвитку персоналу, до його підготовки і перепідготовки. Принципами кадрової політики повинні бути виступати рівність всіх за віком, статтю, релігії, і дотримання трудового законодавства. Підтримка балансу між розвитком персоналу, його збереженням і процесами комплектування є основною метою кадрової політики.

Виділяють три концепції стратегії кадрової політики [9, с. 25]:

1. Стратегія управління персоналом, яка детермінується стратегією організації. Управління людськими ресурсами забезпечує обслуговуючу функцію, тобто надання потенціалу та працездатності працівників.

2. Стратегія управління персоналом є головною і самостійною функцією.

3. Узагальнення першої і другої концепції. Як наслідок, може бути змінена вся стратегія організації або кадрова політика.

На вибір стратегії впливають різні фактори:

- цілі і завдання на даному етапі розвитку організації;
- внутрішньо-організаційні кадрові проблеми;
- ситуація на ринку праці;
- конкурентні тенденції в кадровій сфері;

- управлінські та фінансові можливості організації.

Кадрові стратегії, як і кадрова політика, можуть розроблятися на різні періоди і бути, як правило, середньостроковими і довгостроковими. Вибір терміну їх дії залежить від багатьох факторів: стадії розвитку організації, що змінюються організаційних цілей, інших внутрішніх і зовнішніх факторів. Від якості обраної концепції залежить вірогідність досягнення поставлених завдань організації.

Для реалізації кадрової політики необхідно постійне вдосконалення наступних інструментів кадрового менеджменту:

- кадрове планування;
- заходи, спрямовані розвиток і підвищення кваліфікації працівників;
- заходи щодо вирішення соціальних проблем;
- система винагороди і мотивації співробітників (психологічний, моральний ефект).

Не менш важливим моментом є вивчення поточної кадрової політики, яка багато в чому визначає вектори її розвитку в перспективі. Як результат даного процесу може бути програма заходів спрямованих на модифікацію поведінки співробітників, підвищення їх лояльності до фірми і як наслідок зростання продуктивності праці.

1.2. Механізми управління кадровою політикою підприємства

Кадрова політика відіграє велику роль в розробці механізму управління підприємствами. Вона виступає в якості інструменту управління та формується, виходячи з цілей компанії, її генеральної стратегії. Під ефективністю кадрової політики слід розуміти відношення отриманого результату до витрат для його досягнення.

Виділяють наступні етапи в проектуванні кадрової політики [10, с. 82]:

1. Розробка норм для визначення принципів та цілей роботи з кадрами та функціонування і розвитку підприємства загалом. На цьому етапі проводиться аналіз корпоративної культури, стратегії розвитку компанії, прогнозуються

можливі зміни умов її функціонування та визначається образ співробітника, що потрібен компанії в даний час.

2. Розробка програм для досягнення мети кадрової політики, враховуючи сьгоднішні і майбутні зміни його діяльності. Створюється система процедур та методів для досягнення цілей, які встановлені в нормативних документах.
3. Моніторинг за діяльністю персоналу для аналізу та прогнозування кадрової ситуації. Враховується стан кадрового потенціалу та розробляється програма постійного аналізу і розробки конкретних заходів для розвитку кадрового потенціалу, використання знань, умінь персоналу.

Отже, на першому етапі створюються основи для формування майбутньої кадрової політики, визначаються пріоритети та основні положення політики. На другому розробляються програми кадрової політики, а на останньому перевіряється їх ефективність.

Для оцінки ефективності формованої кадрової політики будь-якого підприємства використовуються такі підходи:

- кількісний підхід, заснований на вартісних, натуральних показниках;
- якісний підхід, заснований на методах експертної оцінки.

Всі кількісні показники поділяються на кілька категорій в відповідно до основних напрямів кадрової політики, взаємозв'язок відображений в таблиці 1.2. До якісних показників, як правило, відносять такі, як, наприклад, індекс задоволеності праці, результати перевірок державними органами в сфері дотримання трудового законодавства, кількість реалізованих ініціатив і проектів кадрового підрозділу компанії.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок показників ефективності кадрової політики і генеральної стратегії компанії

| Стратегічні завдання компанії | Основні напрямки кадрової політики | Показники ефективності кадрової політики |
|---|------------------------------------|---|
| Поступове зростання організації: щорічний | Залучення персоналу | Укомплектованість кадрами; Термін закриття вакансій; |

| | | |
|------------------|--|-----------------------------|
| приріст прибутку | | Витрати на підбір персоналу |
|------------------|--|-----------------------------|

Продовження таблиці 1.2

| | | |
|--|---------------------------------|--|
| Зростання і ефективність функціонування підприємства | Утримання та розвиток персоналу | Плинність персоналу; Навчання і підвищення кваліфікації персоналу; Наявність наступників для заміщення ключових посад |
| Операційна ефективність | Ефективність персоналу | Частка фонду оплати праці в товарообігу; Продуктивність праці |

Джерело: складено автором на основі [11]

Кадрова політика і її принципи формування повинні відбуватися в наступній послідовності [11, с.68]:

- 1) підготовка основних принципів кадрової політики;
- 2) розробка пріоритетних цілей кадрової політики;
- 3) вивчення потреби в персоналі;
- 4) формування кадрового складу;
- 5) підготовка кадрового резерву;
- 6) вивчення кадрової інформації, налагодження каналів отримання інформації;
- 7) проведення контролю і підтримки кадрової складової організації;
- 8) розробка системи розподілу коштів на розвиток кадрового потенціалу;
- 9) розробка ефективної системи стимулювання праці в організації;
- 10) проведення аналізу відповідності кадрової політики підприємства і його стратегічним цілям;
- 11) виявлення проблем ви кадровій роботі, розробка пропозицій щодо оптимізації кадрової сфери підприємства.

Таким чином, кадрова політика є фундаментом кадрової роботи підприємства і визначення кадрової стратегії організації.

Від ефективності реалізації механізму управління персоналом та організації управління кадровою політикою залежить ефективність кадрової політики загалом. Модель системи управління кадровою політикою підприємства наведена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Модель управління кадровою політикою

Джерело: складено автором на основі [12, с.405-406]

Отже, від якості проведення системи управління кадровою політикою буде залежати якість кадрового потенціалу підприємства. Механізм управління визначає основні принципи, способи та задачі управління, які в майбутньому забезпечують кадрову роботу в організації та визначають систему управління кадровою політикою. Під механізмом управління кадровою політикою розуміється сукупність планів, норм і положень, організаційних, адміністративних та соціально-економічних заходів, які спрямовані на вирішення кадрових проблем на

забезпечення кваліфікованого персоналу на підприємстві. В результаті підприємство матиме ключові засоби для розвитку та масштабування своєї діяльності.

Кадрова політика реалізується на підприємстві за допомогою різних методів та способів, виходячи з існуючої ситуації на ринку та економіки країни загалом. Її вибір пов'язаний не лише з встановленням пріоритетної мети, а й підбором засобів, методології для її реалізації. [13, с. 13].

Кадрова політика складається з цілої сукупності політик, що забезпечують стабільне функціонування системи. До неї належать: політика кадрового забезпечення, політика навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин та добробуту (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Механізм управління кадровою політикою

Джерело: складено автором на основі [14, с. 63-64]

На рисунку 1.3 розглянуто механізм управління кадровою політикою та процес її формування. Методи реалізації системи кадрового забезпечення дають змогу вирішити задачі для створення збалансованого кадрового складу на

підприємстві. Етапи кадрового забезпечення стають конкретними, послідовними діями для формування складу персоналу підприємства.

В процесі планування підприємство визначає потреби в персоналі та аналізує чинники, які можуть впливати на цю потребу. До факторів, що впливають на потребу персоналу належать:

- стратегія розвитку організації;
- об'єми виробництва продукції;
- технології, які застосовуються для її виробництва;
- динаміка робочих місць.

Під час процесу планування персонал поділяється на декілька груп:

- працівники, які беруть участь в процесі виробництва та основній діяльності, та допоміжні робітники;
- службовці - керівники різних рівнів;
- технічні працівники.

Також проводиться діагностика потреби в персоналі згідно професійно-кваліфікаційних вимог і та здібностей персоналу, що необхідно для реалізації виробничої програми та аналізується кількісна потреба в персоналі [2, с. 45].

Для залучення, відбору та оцінки необхідних підприємству кадрів розробляються критерії по відбору персоналу, визначається оптимальне співвідношення внутрішнього (переміщення усередині підприємства) і зовнішнього (прийом нових співробітників) залучення персоналу та розподіляються нові працівники по робочих місцях.

Для організації робіт по керівництву персоналом визначається зміст робіт на кожному робочому місці, принципи та створюється чітка система оплати праці, проводиться оперативний контроль за роботою та здійснюється короткострокове планування професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу.

Для підвищення кваліфікації працівників та його перепідготовки планується проведення заходів для забезпечення того рівня кваліфікації, який відповідає можливостям працівників і виробничій необхідності підприємства. За допомогою

працівників кадрової служби чи іншого підрозділу, що відповідає за організацію навчання персоналу, вибирається форма навчання працівників та організується сам процес навчання без відриву від виробництва. Проводиться робота по організації підвищенню кваліфікації та перепідготовці персоналу на підприємстві. Визначаються правила, форми і терміни атестації кадрів.

При впровадженні систем стимулювання персоналу та раціоналізації витрат на персонал на підприємстві розробляються та впроваджуються системи заробітної плати та визначаються особливості оплати праці окремих категорій працівників, зайнятих на підприємстві.

Філософія системи управління людськими ресурсами може визначатися наступними цінностями [3, с. 59]:

- співробітники - це кадри, що в свою чергу, структурує відносини «Споживання» між персоналом і організацією;
- співробітники - це ресурси, що структурує відносини цільового «Використання» між персоналом і організацією;
- співробітники - це капітал організації, що структурує відносини «Інвестування» один в одного між персоналом і організацією.

Якщо в організації кадрова політика орієнтована на «Споживання», то, як правило, такі організації не характеризуються значними злетами і падіннями в своєму розвитку, вони досить стабільно функціонують. У той же час, таким організаціям властиві показники високої плинності кадрів, старіння колективу, інертність, що є неефективною в ситуаціях соціально-економічної кризи.

Організації, орієнтовані на цільове використання, характеризуються прогресивністю, де цілі визначають напрямок руху і формують трудові норми. Однак, таким організаціям властиві обмеженість розвитку, headhunting (переманювання продуктивних співробітників), внутрішньо-організаційна конкурентна напруженість.

Організації, орієнтовані на інвестування в персонал характеризуються високим рівнем мобільності, готовністю до змін, високим рівнем стресостійкості.

Відносини, орієнтовані на інвестування, як правило, в результаті формують високий рівень лояльності персоналу, згуртованість колективу, а також готовність віддавати всі свої можливості «на благо» організації. Безумовно, в умовах соціально-економічної нестабільності саме такі співробітники не тільки збережуть організацію, а й сприятимуть її росту і розвитку. Обопільне інвестування один в одного позитивно позначається на формуванні людського капіталу, цінності організації, що свідчить про її зрілість [15, с. 76].

Важливо розглянути, яким чином може формуватися кадрова політика організації в залежності від структури відносин. Традиційно, кадрова політика визначає сутність і зміст функцій управління персоналом, таких як: залучення і відбір співробітників, адаптація, навчання, мотивація, оцінка людських ресурсів. Порівняльний аналіз функцій в кадровому і ресурсному підходах представлений нижче в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Функції управління кадровими ресурсами на підприємстві

| Функції | Кадровий підхід | Ресурсний підхід |
|-----------------------------------|--|--|
| Залучення і відбір співробітників | Заповнення вакантної позиції. Наскільки кандидат відповідає вимогам до посади? | Створення вартості бізнесу. Скільки ключових факторів успіху підвищить кандидат в організації? |
| Адаптація | Адаптація до посади. Головне - посада. | Адаптація до організаційної культури. Головне - адаптація до всіх процесів |
| Навчання | Формування посадових навичок | Формування професійної компетентності: особистісні якості, знання, вміння, навички, мотивація до діяльності. Велика частина навчання спрямована на стратегічні цілі. |
| Мотивація | Мета – компенсація витрат відповідно до вкладу. Більше економічних стимулів. | Мета - формування прихильності. Лояльність на рівні переконань. Ціннісні орієнтації. |

| | | |
|---------------------|---|---|
| | Лояльність на рівні нормативів. Толерантність. | |
| Управління кар'єрою | Внутрішні джерела набору – просте просування по службі. Досягнення поставлених цілей. Кар'єра під завдання. | Досягнення цілей. Мінімізація професійного вигорання. Управління розвитком |

Продовження таблиці 1.3

| | | |
|-------------|--------------------------|--|
| Оцінка | Перевірка знань, навичок | Оцінка вкладу в розвиток організації. На скільки збільшилася вартість бізнесу? |
| Вивільнення | Скорочення місць. | Зниження вартості бізнесу в результаті невідповідності кандидата |

Джерело: складено автором на основі [2, с. 75]

Порівняльний аналіз функцій в кадровому та ресурсному підходах свідчить про різницю в управлінні людськими ресурсами:

- 1) кадрова політика в кадровому підході свідчить про функціональні відносини між керівництвом організації та персоналом, де посадові функції є основою формування трудової поведінки. У цьому випадку доцільно говорити про оперативне управління співробітниками.
- 2) кадрова політика в ресурсному підході свідчить про стратегічне бачення керівництва організації, націленість на довгострокові відносини з персоналом.

Таким чином, керівництву в процесі управління людськими ресурсами, визначаючи кадрову політику необхідно орієнтуватися на:

- цілі, які необхідно досягти: стратегічні, розвиток, стабільність та інше;
- ставлення до співробітників організації: кадри, ресурси, капітал;
- якість відносин: довгострокові, короткострокові;
- готовність вкладати в основне джерело розвитку підприємства, формуючи «колектив одностайців».

Сучасні умови функціонування підприємства вимагають від кадрової політики наступного:

1. Кадрова політика повинна формулюватись виходячи з стратегії розвитку та основної місії підприємства та бути кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна підлаштовуватись під зміни умов функціонування організації. Вона повинна бути одночасно і гнучкою і стабільною. Тобто коригуватися відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища і задовольняти очікування працівника. Повинна брати до уваги цінності та переконання, що розділяються працівниками та спричиняють умови життєдіяльності підприємства.

3. Кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, оскільки формування збалансованого персоналу передбачає певні витрати для підприємства. Отже, компанія повинна формувати кадрову політику, виходячи зі своїх фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх робітників на підприємстві. Ефективна кадрова політика повинна давати повне уявлення співробітникам компанії про те, що організація чекає від них і чого вони можуть чекати і отримати від компанії. Грамотно сформульована кадрова політика зрозуміла всім - і працівникам, і керівництву.

У всіх випадках кадрова політика, формально закріплена в документах компанії, повинна відповідати неформальному стану справ і, що особливо важливо, прийматися і розділятися співробітниками компанії. Отже, в нових умовах кадрова політика націлена на формування ефективної системи кадрів, такої, яка б зосередилась на отриманні соціально-економічного ефекту, дотримуючись чинних законодавчих та нормативних актів.

Кадрова політика відіграє велику роль в розробці механізму управління малими та середніми підприємствами. Вона виступає в якості інструменту управління. Кадрова політика як інструмент управління - це організуюча діяльність, що має на меті злиття зусиль всіх працівників підприємства для вирішення

поставлених задач. Кадрова політика є важливим елементом усієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства.

1.3. Нормативно-правове регулювання управління кадровою політикою

Для забезпечення ефективного функціонування організації важливо чітко визначити та розуміти ресурсне забезпечення управління персоналом, до якого відноситься нормативно-правова база, інформаційне та матеріальне забезпечення.

Нормативно-правову базу становлять документи, які формують нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

Нормативно-методичне забезпечення – це комплекс організаційно-методичних, розпорядницьких, технічних та економічних документів, а також матеріалів нормативно-довідкового характеру, які затверджують норми, правила та вимоги, методи, які можуть використовуватись для вирішення задач організації праці, управління персоналом і є затвердженими у встановленому порядку відповідними державними органами чи керівництвом підприємства.

Воно формує середовище для якісного процесу підготовки, прийняття та реалізації рішень з питань управління кадрами. Нормативно-методичне забезпечення охоплює організацію розробки і застосування методичних документів і зведення нормативного господарства у системі кадрового управління.

Нормативно-правове регулювання націлене на вирішення низки завдань:

- встановлення норм та контроль соціально-трудових відносин між працедавцем, працівником та державою;
- захист прав усіх сторін, які беруть участь у соціально-трудовах відносинах;
- створення умов для прозорості організації соціально-трудових відносин;
- затвердження правил і норм поведінки працедавця та найманого працівника;
- контроль та нейтралізація тих норм, які є неактуальними і призупиняють ефективність управління персоналом.

Нормативно-правове забезпечення можна класифікувати за рівнем та напрямом дії та функціональною спрямованістю (рис.1.4).



Рис. 1.4 Класифікація нормативно-правового забезпечення управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [16]

Отже, з рисунку зрозуміло, що за рівнем дії нормативно-правове забезпечення розподіляється на три рівні: від міжнародного до місцевого. Документи мають свою ієрархію та зону дії. Основним документом в Україні, що регулює права та обов'язки громадян, зокрема в сфері управління кадрами, є Конституція України. Документ має найвищу юридичну силу та йому підпорядковуються усі інші акти трудового законодавства [17]. Це не тільки українські, а й міжнародні акти, що регулюють відносини в сфері праці і повинні бути ратифіковані в Україні.

Варто звернути увагу на поширені міжнародні стандарти, що регулюють сферу управління персоналом:

- стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001, які в свою чергу базуються на принципах менеджменту та враховують у тому числі й вимоги до управління персоналом [18];
- стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000 [19];
- стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000 [20].

До норм централізованого характеру відносяться Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Кодекс законів про працю України [21] регулює трудові відносини робітників та сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості роботи та ефективності суспільного виробництва. Сприяє покращенню матеріального і культурного життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Закон України «Про оплату праці» [22] затверджує економічні, правові та організаційні умови оплати праці робітників, які учасниками трудових відносин, незалежно від форми власності підприємства та сфери державного і договірною регулювання оплати праці. У Законі надано визначення поняттям «заробітна плата», «інші заохочувальні та компенсаційні виплати» тощо. Основна мета розробки цього Закону – забезпечення відтворювальної та стимулювальної функцій оплати праці.

Однак, даний Закон є комплексом узагальнених положень, оскільки не регулює питання оплати праці різних груп працівників організацій, установ різних форм власності й сфер діяльності, в тому числі й посадових осіб органів місцевого самоврядування. Водночас в ньому визначено, що оплата праці працівників організацій, які фінансуються за рахунок бюджету, відбувається на підставі актів Кабміну в межах бюджетних призначень.

На місцевому рівні важливими є документи місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які регулюють питання управління кадрами, згідно з нормами Конституції та міжнародних договорів, законів, указів Президента постанов та рішень уряду. Важливим є міжгалузеві, галузеві та регіональні угоди, що відображають партнерство між працедавцем, працівником і державою [23-24].

До організаційно-розпорядничих документів відносяться Правила внутрішнього трудового розпорядку, які встановлюють порядок прийому та звільнення працівників, їхні основні обов'язки, робочий час та принципи його використання, заохочення працівників та встановлення відповідальності за порушення. Колективний договір є найбільш важливим організаційним документом, який укладається між найманими працівниками та керівництвом підприємства та регулює їхні відносини в процесі виробничо-господарської діяльності.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру належать положення з організації підбору працівників, їхньої адаптації, оплати праці та стимулювання, урегулювання відносин в колективі, а також забезпечення кадрового резерву. До внутрішніх організаційно-регламентуючих документів відносяться положення про підрозділи та посадові інструкції.

Правове забезпечення системи управління персоналом передбачає:

- використання норм чинного законодавства у сфері праці;
- створення та впровадження локальних організаційних, організаційно-розпорядничих, економічних документів;
- розробку рекомендацій щодо зміни існуючих чи скасування тих, що фактично втратили силу або з не відповідають сучасним потребам, нормативних актів.

Система нормативних актів про працю охоплює угоди та колективні договори, що застосовуються безпосередньо в організаціях. До актів ненормативного характеру належать розпорядження і вказівки керівників служби управління персоналом. Контроль виконання правового забезпечення на підприємстві покладається на керівництво та інших посадових осіб, а також кадрову службу,

якщо це у її компетенції. Юридичний відділ є головним підрозділом, який займається веденням правової роботи в сфері трудового законодавства.

Однією з особливих умов функціонування кадрової служби є те, що весь процес співпраці з працівниками ґрунтується на основі чітких норм, нормативів та правил, які регулюють права та обов'язки всіх учасників трудових відносин. Це можливо досягти лише за допомогою встановлення правових норм національного та локального характеру.

Положення про кадрову політику є фундаментальним документом, що визначає всю діяльність в організації з персоналом. Кадрова політика середніх і великих організацій може формулюватися в різних документах: положеннях про кадрову політику, програмах розвитку організації, програмних заявах керівництва; інструкціях, кодексах, статутах, що регламентують роботу персоналу, стандартах підприємства, колективних договорах та інших документах.

Стандартно документ про кадрову політику включає наступні розділи [25]:

1. Порядок розробки, затвердження і зміни кадрової політики.
2. Порядок аналізу, прогнозування та планування потреби в персоналі.
3. Порядок формування вимог до персоналу по різних посадах і рівнях управління.
4. Підбір, відбір і оцінка кадрів.
5. Організація роботи з резервом керівних кадрів.
6. Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу.
7. Мотивація, стимулювання персоналу, соціальна політика.
8. Система вивільнення персоналу.
9. Управління кадровою політикою і порядок здійснення контролю за її реалізацією.
10. Забезпечення безпеки та умов для підтримки здоров'я працівників.
11. Джерела і порядок фінансування заходів з реалізації кадрової політики.

Напрями кадрової політики конкретизуються і в інших документах: положеннях і регламентах (про підбір і відборі, адаптації персоналу, про навчання,

резерві керівних кадрів і т. Д.). Структура документа про кадрову політику наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Структура документа про кадрову політику

| Розділ | Характеристика |
|-----------------------|---|
| 1. Загальні положення | Основні цілі, завдання та напрямки роботи з персоналом. Зв'язок кадрової політики з бізнес-стратегією організації |

Продовження таблиці 1.4

| | |
|--------------------------------|--|
| 2. Склад персоналу | Головні характеристики персоналу, необхідні для реалізації бізнес стратегії і досягнення цілей організації. Основні підходи до планування складу персоналу, принципи підбору і просування співробітників, а також планування кар'єри і ротації |
| 3. Оцінка персоналу | Основні принципи і критерії оцінки кандидатів при відборі в штат, кадровий резерв. Завдання регулярної оцінки (атестації) |
| 4. Навчання персоналу | Основні вимоги до системи навчання в компанії. Пріоритетні напрями навчання персоналу різних категорій (керівники, фахівці, кадровий резерв на висування, робітники і т. Д.) |
| 5. Система винагороди | Цілі та основні напрямки політики в сфері оплати праці. Види матеріального і нематеріального заохочень, що застосовуються в організації (премії, пільги, компенсації) |
| 6. Соціальний захист персоналу | Цілі і принципи програм соціального захисту (медичне страхування, пенсійне забезпечення, страхування життя, від нещасних випадків) |
| 7. Корпоративна культура | Цінності, що складають основу корпоративної культури. Головні напрямки її розвитку |
| 8. Роль служби персоналу | Роль і основні функції служби персоналу (наприклад, функція стратегічного партнера, підтримки та управління змінами і т. Д.), А також способи реалізації цих функцій |
| 9. Прикінцеві положення | Статус документа і обов'язковість його положень для всіх працівників організації |

Джерело: складено автором на основі [25]

Відмінність організацій, стилю управління ними, різні етапи їх розвитку, місії, мети, стратегії, статус, роль, вплив кадрової служби породжують і різні підходи до методики та порядку проведення процесу формування кадрової політики. Різне бачення кадрової політики в кожній конкретній організації неминуче. Різноманіття організацій призводить і до різноманіття кадрових політик і їх розуміння. І вибір методики формування кадрової політики і ролі в ній кадрової служби - за керівництвом.

Отже, інтеграція кадрової політики на підприємствах залишається однією з найбільш важливих сфер життєдіяльності організацій та підприємств. Вона здатна в суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства. Успішне використання кадрового потенціалу багато в чому визначається саме правильною розробкою кадрової політики.

Кадрова політика націлена на створення збалансованого персоналу. Залучення кваліфікованої робочої сили, яка наділена потрібними вміннями та знаннями та правильне його використання є одним з найважливіших аспектів управління підприємством. Для повноцінної роботи підприємства потрібно розробити кадрову політику, яка буде враховувати особливості роботи організації та її фінансові можливості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Мережа «Сільпо» належить торгово-промислому холдингу Fozzy Group, який має значний досвід у сфері роздрібної торгівлі. Це одна з найбільших торгово-промислових груп України, один з чільних українських ритейлерів з понад 680 торговельних об'єктів по всій території країни. Крім торговельних мереж, бізнес-інтереси Групи компаній охоплюють виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси.

Торгівля продуктами і товарами для дому: супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини біля дому «Фора» та дискаунтери thrash!. У мережах Fozzy Group представлені товари під власними торговими марками «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», EXTRA! та інші. У мережах «Сільпо», Le Silpo діє програма для постійних гостей «Власний Рахунок», яка разом із системою винагороди споживачів є ефективним дослідницьким і маркетинговим інструментом [26]. Основні підприємства промислового напрямку Fozzy Group: Ніжинський консервний завод, «Богуславський завод продтоварів», ТОВ «Вогні Гестії». Торгівля непродовольчими товарами: фармацевтичні супермаркети «Біла ромашка», персональна електроніка ringoo.

Інші напрями бізнесу: банківський сектор – Група є основним акціонером ПАТ «БАНК ВОСТОК», мережа туристичних агенцій «Сільпо Вояж» та новий оператор на ринку доставки – Justin.

Ресторанний бізнес: «У Хромого Пола», «Старомак», POSITANO, ESCOBAR ,WHO&WHY.DRINKERY bar, «Дзяо-бар» і мережа хлібних майстерень «Буланжері»

(м. Київ).

Fozzy Group постійно удосконалює свою діяльність за допомогою нестандартних рішень та інноваційних технологій. Група залучає інвестиції для покращення бізнесу, що допомагає компанії зберігати лідерські позиції на ринку. Розвинена логістика торговельних мереж гарантує своєчасну доставку продукції по магазинах у всіх регіонах України. Окрім того, в компанії функціонує система контролю якості, що відповідає за дотриманням всіх стандартів зберігання, перевезення та продажу продукції.

Fozzy Group функціонує на ринку України понад 24 роки та постійно створює нові можливості для розвитку своєї діяльності і галузі загалом. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є частиною компанії Fozzy Group та займається торгівлею:

- 236 супермаркетів «Сільпо» у 24 областях України;
- делікатес-маркети Le Silpo
- склади, СТО та власний автопарк;
- виробництво продуктів харчування
- Фудкорти «Сільпо Resto» на території супермаркетів;
- POSITANO – заклад громадського харчування.

Група також володіє власними торговими марками «Премія», Premiya Select, «Повна Чаша» та EXTRA! [26].

Місія підприємства виражається у задоволених клієнтах, тому створені цінності, яких дотримуються співробітники:

- інновації;
- орієнтованість на гостей;
- чесність і довіра;
- згуртована команда;
- мотивація;
- нульові відходи;
- постійний розвиток.

Згідно КВЕД, ТОВ «Сільпо-ФУД» спеціалізується на декількох видах

діяльності, наведених на рис. 2.1.

| | |
|-------|--|
| 47.11 | • Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами |
| 10.71 | • Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання |
| 10.85 | • Виробництво готової їжі та страв |
| 10.89 | • Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань |
| 46.17 | • Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами |
| 46.21 | • Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин |
| 56.10 | • Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування |
| 68.20 | • Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна |
| - | • Інші види діяльності |

Рис. 2.1. Види діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»

Джерело: складено автором на основі [27]

Під час будь-якої виробничої діяльності між робочими кадрами організації та її підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони мають інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Вищим органом, який здійснює управління компанією є загальні збори учасників. Виконавчим органом є директор. В склад загальних зборів входять учасники або ж їхні представники, які можуть діяти на постійній основі або призначатись на конкретно визначений термін.

Учасники загальних зборів можуть змінювати представників в будь-який час,

для цього достатньо повідомити інших учасників. Кількість голосів учасника визначається пропорційно його частці в статутному капіталі підприємства. Загальні збори розпочинає голова, якого призначають учасники. Ним можуть бути скликані позачергові збори. Під час зборів учасники приймають важливі рішення з будь-якого питання діяльності підприємства.

Директор підприємства здійснює управління діяльністю товариства та вирішує всі питання, які доручили йому збори учасників: представляти товариство, укладати договори, виконувати певні дії від імені товариства, згідно статуту товариства. Він призначається та звільняється учасниками зборів на певний період. Директор є підзвітною особою вищому органу управління та несе відповідальність за виконання своїх рішень. Він не може приймати важливі рішення без згоди учасників загальних зборів.

На підприємстві спостерігається лінійно-функціональна структура управління (Додаток А), в її основу створення покладено так званий 'шахтний' принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження). По окремій з них створюється служба результати їхньої роботи можна оцінити показниками відповідно до зайнятості. Керівник ТОВ «Сільпо-ФУД» відповідає демократичному стилю управління з елементами авторитаризму. Він наділений навичками розподілу повноважень, відповідальності та ініціативності між керівником і підлеглими.

Позиція лідера – усередині групи, він завжди з'ясовує думку колективу з важливих виробничих питань, приймає колегіальні рішення.

Дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019 р. становив 57,7 млрд. грн. Обсяг роздрібного товарообороту за цей період склав 37,7 млрд. грн. Компанія планує збільшувати кількість торговельних об'єктів супермаркетів «Сільпо» та Le Silpo.

У розвитку на ринку роздрібної торгівлі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» своїми цінностями вважає інновації, орієнтованість на гостей, чесність і довіру, згуртовану команду, мотивацію співробітників, нульові відходи, радість, постійний розвиток

(Додаток Б).

Щодо матеріально-технічної бази ТОВ «Сільпо-ФУД», то присутні 256 об'єктів нерухомості, 7 земельних ділянок, 690 ліцензій, 582 вантажних автомобілів, СТО площею 2500 кв.м , 4 розподільчих центра, розподільчий центр класу «А» загальною площею 150 780 кв.м , складську техніку у кількості 281 шт. Основні засоби у діяльності товариства використовуються за призначенням і підтримуються в робочому стані.

Кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль, тому ознайомимось з кадровою політикою та принципами роботи з персоналом. Кадрова політика - це заздалегідь запланований курс дій, що встановлює керівництво щодо досягнення прийнятних результатів та цілей. Також це правила, які регулюють, як вирішувати ситуацію, пов'язану з персоналом.

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «Сільпо-ФУД» є:

- вчасне надання підприємству (організації) персоналу в необхідній підготовці й кількості;
- відповідати чітким умовам реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів [28].

ТОВ «Сільпо-ФУД» має ефективність кадрової політики на високому рівні, її вплив на загальний стан компанії можемо охарактеризувати наступними показниками:

- планування ресурсів (оцінюються наявні трудові ресурси, визначаються майбутні потреби у кадрах та способи пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінка результативності минулого набору);
- відбір та ознайомлення персоналу (оцінюється результативність процесу відбору та заходів які проводяться в перші тижні під час роботи);
- система моніторингу (особливий акцент звертається на рівень оплати праці на ринку);

– горизонтальний та вертикальний розвиток персоналу.

Кадрова політика в організації може відігравати ролі: пасивної, превентивної або активної. ТОВ «Сільпо-ФУД» має активну роль кадрової політики, надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

В роботі з персоналом ТОВ «Сільпо-ФУД» користується наступними принципами :

- активна роль представницьких органів влади, громадських організацій та трудових колективів при обґрунтуванні ефективних способів, виборі найкращих форм участі і впливу на прийняття глобальних рішень;
- встановлення умов виробництва;
- формулювання конкретних цілей, згідно потреб підприємства та персоналу;
- визначення головного напрямку діяльності у середовищі дезорганізованих чинників і обмежень, що постійно змінюються;
- ясність постановки спільних цілей з дотриманням всіх норм та правил та визначення способів їх досягнення;
- підпорядкування організаційної форми цілям і задачам керуючої системи;
- визначення та узгодження дій персоналу, партнерів, клієнтів;
- залучення персоналу до важливих процесів діяльності підприємства та їх переміщення відповідно до кваліфікації та особистих якостей;
- колективність в ухваленні рішень із важливих, системних питань та запровадження індивідуальної відповідальності за їх здійснення;
- налаштування балансу в роботі основного та допоміжного персоналу[29]

2.2. Діагностування виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Фактором удосконалення матеріально-технічної бази підприємств є науково-

технічний прогрес, який відбувається безперервно і є необхідною умовою економічного і соціального розвитку. Під час науково-технічного прогресу насамперед вдосконалюються засоби праці, які мають вагоме значення для удосконалення матеріального виробництва.

Для діагностики виробничо-господарської діяльності необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники та їхню динаміку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

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

| № | Показник | Роки | | Абсолютне відхилення, +, - | Темп зростання (зниження), % |
|----|---|----------|----------|----------------------------|------------------------------|
| | | 2017 | 2018 | | |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн. | 473869 | 574366 | 100497 | 21,21 |
| 2 | Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 453 | 485 | 32 | 7,06 |
| 3 | Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. | 72244,1 | 86353,2 | 14109,1 | 19,53 |
| 4 | Продуктивність праці, тис. грн./особу | 1059,99 | 1203,89 | 143,9 | 13,58 |
| 5 | Середньомісячна оплата праці, грн./особу | 13289,94 | 14837,32 | 1547,38 | 11,64 |
| 6 | Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн. | 203409,5 | 180599,5 | -22810 | -11,21 |
| 7 | Фондовіддача, грн./грн. | 2,33 | 3,18 | 0,85 | 36,48 |
| 8 | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | 3 | 3,16 | 0,16 | 5,33 |
| 9 | Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 361676,5 | 362405 | 728,5 | 0,2 |
| 10 | Власний капітал, тис. грн. | 95417 | 109981 | 115730 | 15,26 |
| 11 | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 389841 | 496087 | 106246 | 27,25 |

| | | | | | |
|----|---|--------|--------|--------|--------|
| 12 | Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн. | 389841 | 496087 | 106246 | 27,25 |
| 13 | Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп. | 0,823 | 0,864 | 0,041 | 4,98 |
| 14 | Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 34496 | 22756 | -11740 | -34,03 |
| 15 | Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 27881 | 17764 | -10117 | -36,29 |

Продовження таблиці 2.1

| | | | | | |
|----|-------------------------------------|-------|-------|-------|---|
| 16 | Рентабельність продукції, % | 5,88 | 3,09 | -2,79 | X |
| 17 | Рентабельність власного капіталу, % | 25,35 | 15,35 | -10 | X |
| 18 | Рентабельність активів, % | 7,71 | 4,9 | -2,81 | X |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці ми бачимо, що показники рентабельності погіршились за аналізований період. Зросли витрати на виробництво та реалізацію продукції на 27,25%. Витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли на 0,041 коп. або на 4,98%. Прибуток від реалізації продукції знизився на 11740 тис. грн або на 34,03% відповідно. Також зменшився чистий прибуток на 36,29%.

Позитивним є збільшення вартості активів на 728,5 тис. грн і власного капіталу на 115730 тис. грн або 15,26% відповідно. На 5,33% збільшився коефіцієнт оборотності обігових коштів. Показник фондівдачі зріс на 36,48%. Позитивним є також те, що збільшилась продуктивність праці на 13,58% за рахунок збільшення штату, умов праці та заробітної плати.

Для зручності оцінки роботи працівників та ефективності управління персоналом у ТОВ «Сільпо-ФУД», персонал поділено на декілька категорій за деякими ознаками. Відповідно до участі у виробництві працівники поділяються на:

1. промислово-виробничий персонал (ПВП) – працівники, які залучені у виробництво та його обслуговування. До цієї категорії належать основні, допоміжні та обслуговуючі працівники, а також персонал відділу ремонту та транспорту, робітники конструкторських, технологічних відділів і лабораторій, які знаходяться на балансі;

2. непромисловий або невиробничий персонал, що безпосередньо не відноситься до виробництва. Це працівники торгівлі та громадського харчування, житлово-комунального господарства тощо.

За характером функцій, які виконує персонал, працівники поділяються на чотири групи:

- робітники – персонал, що залучений безпосередньо у процес виробництва продукції, займається переміщенням на складах, проводить ремонтні роботи, також відноситься до сфери послуг;
- керівники - займаються управлінням всіма процесами на підприємстві відповідно до свої обов'язків;
- спеціалісти – працівники, що несуть відповідальність за інженерно-технічні, економічні та адміністративні роботи;
- службовці задіяні у підготовці та оформленні документації, її обліком та контролем.

В таблиці 2.2. проведено аналіз структури працівників підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД».

Таблиця 2.2

Аналіз структури працівників підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| Показник | 2017 р. | | 2018 р. | | Відхилення | |
|---|---------|--------|---------|--------|--------------------|--------------|
| | Осіб | % | осіб | % | абсолютне +/- осіб | Відносне у % |
| Середньооблікова кількість штатних працівників: | 453 | 100,00 | 485 | 100,00 | 32 | 7,06 |
| в тому числі за категоріями: | | | | | | |
| основні робітники | 154 | 34,00 | 151 | 31,13 | -3 | -1,95 |
| допоміжні робітники | 134 | 29,58 | 145 | 29,90 | 11 | 8,21 |
| спеціалісти, службовці | 12 | 2,65 | 22 | 4,54 | 10 | 83,33 |
| адміністративно-управлінський персонал | 53 | 11,70 | 67 | 13,81 | 14 | 26,42 |

| | | | | | | |
|------------------------|-----|-------|-----|-------|---|---|
| Непромисловий персонал | 100 | 22,08 | 100 | 20,62 | - | - |
|------------------------|-----|-------|-----|-------|---|---|

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці 2.2 зрозуміло, що кількість працівників на підприємстві зросла на 32 особи або на 7,06%. Збільшилось число допоміжних працівників та керівників. Основні робітники становлять 34% у структурі персоналу, а допоміжні – 29,58% у 2017 р. У 2018 основні робітники займали 31,13%, а допоміжні – 29,9%. Найменшу частину становлять спеціалісти та службовці – 2,65% у 2017 і 4,54% у 2018. Чисельність непромислового персоналу не змінилася.

В таблиці 2.3 розглянемо динаміку вікової структури персоналу за два роки.

Таблиця 2.3

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

| Вікові категорії | 2017 р. | | 2018 р. | | Відхилення | |
|---|-----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------|---------------------|
| | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | абсолютне, +/-, осіб | структурні зрушення |
| Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому | | | | | | |
| Молодь віком 15-28 років | 100 | 22,08 | 103 | 21,24 | 3 | -0,84 |
| 29-40 років | 189 | 41,72 | 195 | 40,21 | 6 | -1,52 |
| 41-50 років | 120 | 26,49 | 135 | 27,84 | 15 | 1,34 |
| 51-60 років | 37 | 8,17 | 45 | 9,28 | 8 | 1,11 |
| Понад 60 років | 7 | 1,55 | 7 | 1,44 | 0 | -0,10 |
| Разом | 453 | 100,00 | 485 | 100,00 | 32 | - |
| Управлінський персонал | | | | | | |
| Молодь віком 15-28 років | 9 | 13,85 | 12 | 13,48 | 3 | -0,36 |
| 29-40 років | 18 | 27,69 | 25 | 28,09 | 7 | 0,40 |
| 41-50 років | 22 | 33,85 | 35 | 39,33 | 13 | 5,48 |
| 51-60 років | 14 | 21,54 | 15 | 16,85 | 1 | -4,68 |
| Понад 60 років | 2 | 3,08 | 2 | 2,25 | 0 | -0,83 |
| Разом | 65 | 100,00 | 89 | 100,00 | 24 | - |
| Виробничий персонал | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|-----|--------|-----|--------|---|-------|
| Молодь віком 15-28 років | 82 | 28,47 | 89 | 30,07 | 7 | 1,60 |
| 29-40 років | 111 | 38,54 | 112 | 37,84 | 1 | -0,70 |
| 41-50 років | 67 | 23,26 | 67 | 22,64 | 0 | -0,63 |
| 51-60 років | 23 | 7,99 | 23 | 7,77 | 0 | -0,22 |
| Понад 60 років | 5 | 1,74 | 5 | 1,69 | 0 | -0,05 |
| Разом | 288 | 100,00 | 296 | 100,00 | 8 | - |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Отже, в загальній кількості працівників ТОВ «Сільпо-ФУД» найбільшу частку становлять працівники віком 29-40 р. Питома вага у 2017 становила 41,72%, а у 2018 – 40,21%. На другому місці працівники віком 41-50 р. Найменшу кількість становлять люди віком від 60 років, їхня частка не перевищує 1,55%.

Серед управлінського персоналу переважають працівники від 41 до 50 років: питома частка у 2017 р. 33,85%, а у 2018 р. – 39,33%. А працівники вікової категорії 29-40 р. знаходяться на другому місці. Щодо виробничого персоналу, то тут переважають працівники віком 29-40 р. (37,84% у 2018 р.), а на другому місці молодь від 15 до 28 р.(30,07% у 2018 р.). На останньому місці знаходяться працівники пенсійного віку.

Розглянемо динаміку гендерної структури персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр. в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| Стать | Кількість осіб | Питома вага, % | Кількість осіб | Питома вага, % | Відхилення | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------------|----------------------------------|
| | 2017 р. | | 2018 р. | | <i>абсолютне, +/-, осіб</i> | <i>структурні зрушення, п.п.</i> |
| Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому | | | | | | |
| Чоловіки | 250 | 55,19 | 260 | 53,61 | 10 | -1,58 |
| Жінки | 203 | 44,81 | 225 | 46,39 | 22 | 1,58 |
| Разом | 453 | 100,00 | 485 | 100,00 | 32 | - |
| Управлінський персонал | | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------|-----|--------|-----|--------|----|-------|
| Чоловіки | 35 | 53,85 | 49 | 55,06 | 14 | 1,21 |
| Жінки | 30 | 46,15 | 40 | 44,94 | 10 | -1,21 |
| Разом | 65 | 100,00 | 89 | 100,00 | 24 | - |
| Виробничий персонал | | | | | | |
| Чоловіки | 120 | 41,67 | 126 | 42,57 | 6 | 0,9 |
| Жінки | 168 | 58,33 | 170 | 57,43 | 2 | -0,9 |
| Разом | 288 | 100,00 | 296 | 100,00 | 8 | - |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці зрозуміло, що переважна кількість працівників – чоловіки. У 2018 р. їхня частка становить 53,61%, жінок 46,39% відповідно. У розрізі управлінського персоналу питома вага чоловіків у 2018 р. 55,06%, що на 1,21% більше, ніж у попередньому. Серед виробничого персоналу переважають жінки – 58,33% у 2017 і 57,43 у 2019.

В таблиці 2.5 розглянемо динаміку освітньої структури персоналу.

Таблиця 2.5

Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| Рівень освіти | 2017 р. | | 2018 р. | | Відхилення | |
|------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| | Кількість, осіб | питома вага, % | Кількість, осіб | питома вага, % | Абсолютне, +/-, осіб | Структурні зрушення, п.п. |
| Середня освіта, з них: | | | | | | |
| - управлінський персонал | - | - | - | - | - | - |
| - виробничий персонал | 53 | 11,70 | 53 | 10,91 | 0 | 0,00 |
| Професійно-технічна освіта, з них: | | | | | | |
| - управлінський персонал | - | - | - | - | - | - |
| - виробничий персонал | 85 | 18,76 | 90 | 18,52 | 5 | 5,88 |
| Неповна вища освіта з них: | | | | | | |
| - управлінський персонал | 10 | 2,21 | 15 | 3,09 | 5 | 50,00 |
| - виробничий персонал | 92 | 20,31 | 95 | 19,55 | 3 | 3,26 |
| Базова вища освіта з них: | | | | | | |
| - управлінський персонал | 20 | 4,42 | 25 | 5,14 | 5 | 25,00 |

| | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------|-----|--------|----|-------|
| - виробничий персонал | 28 | 6,18 | 28 | 5,76 | 0 | 0,00 |
| Повна вища освіта з них: | | | | | | |
| - управлінський персонал | 35 | 7,73 | 48 | 9,88 | 13 | 37,14 |
| - виробничий персонал | 30 | 6,62 | 30 | 6,17 | 0 | 0,00 |
| Разом | 453 | 100,00 | 485 | 100,00 | 33 | 7,28 |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Таблиця дозволяє зрозуміти, що управлінський склад, в основному, має базову вищу (20 осіб у 2017 р. і 25 осіб у 2018) або повну вищу освіту (35 осіб у 2017 і 48 у 2018). Також спостерігається тенденція до збільшення працівників з вищою освітою. Значна кількість виробничого персоналу має неповну вищу освіту (92 особи у 2017 і 95 у 2018), а також професійно-технічну освіту (85 осіб у 2017 і 90 у 2018). На підприємстві 53 особи виробничого персоналу мають лише середню освіту.

В таблиці 2.6 розглянемо характеристику виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.6

Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації
ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| Кваліфікаційні групи робітників | Основні роботи, що виконуються | Термін підготовки, стажування, досвід | Питома вага у загальній кількості працівників, % | |
|---------------------------------|---|---|--|---------|
| | | | 2017 р | 2018 р. |
| Висококваліфіковані | Особливо складні і відповідальні роботи | Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи | 57,29 | 57,09 |
| Кваліфіковані | Складні роботи | 1-2 роки. Чималий досвід роботи. | 29,51 | 29,39 |
| Малокваліфіковані | Нескладні роботи | Декілька тижнів. Певний довід роботи | 9,72 | 10,14 |
| Некваліфіковані | Допоміжні та | Не мають спеціальної | 3,47 | 3,38 |

| | | | | |
|--|------------------------|------------|--|--|
| | обслуговуючі роботи | підготовки | | |
|--|------------------------|------------|--|--|

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Отже, з таблиці ми бачимо, що понад 57% робітників є висококваліфікованими та мають досвід роботи понад 3 роки і беруть участь у періодичному стажуванні. Складні роботи виконує 29,39% персоналу у 2018 р. Вони мають досвід роботи більше року. Малокваліфіковані робітники становлять приблизно 10%, а некваліфіковані на перевищують 3,47% у загальній кількості персоналу.

В таблиці 2.7 проведемо діагностику динаміки структури персоналу за стажем роботи.

Таблиця 2.7

Динаміка структури персоналу за стажем роботи ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| Стаж роботи | 2017 р. | | 2018 р. | | Відхилення | |
|----------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|--------------------|
| | <i>Кількість, осіб</i> | питома вага, % | <i>Кількість, осіб</i> | питома вага, % | <i>абсолютне, осіб</i> | <i>Відносне, %</i> |
| Менше 1 року | 15 | 3,31 | 18 | 3,71 | 3 | 20,00 |
| 1-3 роки | 55 | 12,14 | 60 | 12,37 | 5 | 9,09 |
| 3-5 роки | 112 | 24,72 | 118 | 24,33 | 6 | 5,36 |
| 5-10 років | 180 | 39,74 | 182 | 37,53 | 2 | 1,11 |
| 10-20 років | 71 | 15,67 | 85 | 17,53 | 14 | 19,72 |
| Понад 20 років | 20 | 4,42 | 22 | 4,54 | 2 | 10,00 |
| Разом | 453 | 100,00 | 485 | 100,00 | 32 | 7,06 |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці зрозуміло, що більшість персоналу має досвід роботи від 5 до 10 років - 39,74% у 2017 і 37,53% у 2018. Кількість працівників зі стажем 3-5 років становить 112 осіб у 2017 і 118 у 2018 році. Найменша кількість працівників мають стаж до року – 15 працівників у 2017 і 18 у 2018.

2.3. Характеристика кадрового забезпечення підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Кадрове забезпечення є основою для стабільного функціонування компанії. Від якісного забезпечення кадрами, відповідно до вимог посад залежить розвиток підприємства, обсяги виробництва та реалізації продукції. Проаналізуємо склад плинності кадрів за різними факторами та визначимо коефіцієнти плинності кадрів за різними категоріями працівників. Аналіз руху працівників ТОВ «Сільпо-ФУД» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз руху працівників підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| № | Показник | 2017 | 2018 | Відхилення | |
|-----|--|------|------|-----------------|----------------|
| | | | | абсолютне, ± | відносне, % |
| 1 | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 453 | 485 | 32 | 7,06 |
| 2 | Кількість прийнятих штатних працівників, осіб | 17 | 21 | 4 | 23,53 |
| 3 | Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб, в т.ч.: | 6 | 13 | 7 | 116,67 |
| 3.1 | - із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб | - | - | - | - |
| 3.2 | - із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб | 6 | 13 | 7 | 116,67 |
| 4 | Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб | 453 | 485 | 32 | 7,06 |
| 5 | Коефіцієнт загального обороту | 0,05 | 0,07 | 0,02 | X |
| 6 | Коефіцієнт обороту по прийому | 0,04 | 0,04 | 0 | x |

| | | | | | |
|----|------------------------------------|------|------|-------|---|
| 7 | Коефіцієнт обороту по вибуттю | 0,01 | 0,03 | 0,02 | x |
| 8 | Коефіцієнт плинності кадрів | 0,01 | 0,03 | 0,02 | x |
| 9 | Коефіцієнт відновлення працівників | 2,83 | 1,62 | -1,21 | x |
| 10 | Коефіцієнт постійності кадрів | 0,97 | 0,96 | -0,01 | x |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці зрозуміло, що кількість працівників зросла на 7,06%. У 2017 прийнято 17 осіб, а звільнено 6. У 2018 прийнято 21 осіб, а звільнено 13. Працівників було звільнено за власним бажанням та за згодою сторін. Коефіцієнт загального обороту становив 0,05 у 2017 і 0,07 у 2018. Коефіцієнт обороту по прийому не змінився, а показники обороту по вибуттю та плинності кадрів зросли на 0,02. Зменшився коефіцієнт відновлення на 1,21 та постійності кадрів на 0,01.

В таблиці 2.9 проаналізовано використання робочого часу штатними працівниками.

Таблиця 2.9

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| | Показник | 2017р. | | 2018 р. | | Відхилення | |
|-----|--|--------------|-------|---------------|-------|------------------------|---------------------------------------|
| | | люд.- год | % | люд. - год | % | Абсо- лютне, +/- | Струк- турні зрушення , п.п. |
| 1 | Фонд робочого часу | 899658 | 100 | 966605 | 100 | 66947 | - |
| 2 | Відпрацьований час | 814306 | 90,51 | 878835 | 90,92 | 64529 | 0,41 |
| 3 | Невідпрацьований час в т. ч. з причин | 85352 | 9,49 | 87770 | 9,08 | 2418 | -0,41 |
| 3.1 | - щорічних відпусток (основних та додаткових) | 72480 | 8,06 | 74018 | 7,66 | 1538 | -0,40 |
| 3.2 | - тимчасової непрацездатності | 10872 | 1,21 | 11552 | 1,20 | 680 | -0,01 |
| 3.3 | - відпусток без збереження | 2000 | 0,22 | 2200 | 0,23 | 200 | 0,01 |

| | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|
| | заробітної плати за згодою сторін | | | | | | |
| 3.4 | - інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт) | - | - | - | - | - | - |
| 3.5 | - переведення з економічних причин на неповний робочий день | - | - | - | - | - | - |

Продовження таблиці 2.9

| | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|
| 3.6 | - масових невиходів на роботу (страйків) | - | - | - | - | - | - |
| 3.7 | - інші причини | - | - | - | - | - | - |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці ми бачимо, що працівники відпрацювали 814306 годин у 2017 році і 878835 годин у 2018, що відповідно 90,51% і 90,92%. Щорічних відпусток використано 8,06% від загального фонду робочого часу у 2017 і 7,66% у 2018. Через тимчасову непрацездатність невідпрацьований час збільшився на 1,21% у 2017 і 1,20% у 2018. Відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін використано 2000 год у 2017 і 2200 у 2018.

Проаналізуємо динаміку зміни номінального і ефективного фонду робочого часу на підприємстві (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

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

| № | Показник | 2017 р. | 2018 р. | Відхилення | |
|---|-------------------------------------|---------|---------|---------------|-------------|
| | | | | Абсолют-не, ± | відносне, % |
| 1 | Номінальний фонд робочого часу, дні | 248 | 250 | 2 | 0,81 |

| | | | | | |
|---|---|-------|------|------|------|
| 2 | Ефективний фонд робочого часу, год | 1800 | 1816 | 16 | 0,89 |
| 3 | Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, % | 67,95 | 68,5 | 0,55 | x |
| 4 | Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, % | 61,64 | 62,2 | 0,56 | x |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

В таблиці 2.10 показано, що номінальний фонд робочого часу становить 248 днів у 2017 і 250 у 2018, отже збільшився на 0,81%. Ефективний фонд робочого часу зріс на 0,89% або на 16 годин. Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу у 2017 становила 67,95%, а у 2018 – 68,5%. Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу становила 61,64% у 2017, а у 2018 – 62,2%.

Проаналізуємо стан організації оплати праці на підприємстві ТОВ «Сільпо-ФУД» за два роки, зокрема форми і системи оплати праці та динаміку середньої заробітної плати. Розглянемо динаміку окремо по категоріях виробничого та управлінського персоналу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| № | Показник | 2017 р. | 2018 р. | Відхилення | |
|---|---|----------|----------|------------|----------|
| | | | | Абс., ± | Відн., % |
| 1 | Середньооблікова кількість ПВП, осіб всього, в т.ч.: | 453 | 485 | 32 | 7,06 |
| | - виробничий персонал | 288 | 296 | 8 | 2,78 |
| | - управлінський персонал | 65 | 89 | 24 | 36,9 |
| 2 | 2 Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн всього, в т.ч.: | 72244,1 | 86353,2 | 14109,1 | 19,5 |
| | - виробничий персонал | 34122,02 | 41185,5 | 7063,48 | 20,7 |
| | - управлінський персонал | 38122,08 | 45167,7 | 7045,62 | 18,48 |
| 3 | Середня заробітна плата одного | 13289,94 | 14837,32 | 1547,38 | 11,64 |

| | | | | | |
|---|---|----------|----------|---------|-------|
| | працівника (ПВП), грн в т.ч.: | | | | |
| | - виробничий персонал | 11940,95 | 13363,59 | 1422,64 | 11,91 |
| | - управлінський персонал | 14638,93 | 16311,05 | 1672,12 | 11,42 |
| 4 | Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плата виробничого персоналу | 1,22 | 1,22 | - | x |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці зрозуміло, що фонд заробітної плати збільшився на 19,5%, у зв'язку зі збільшенням середньої заробітної плати та кількості працівників. Зросла середня заробітна плата виробничого персоналу на 1422,64 грн, а управлінського на 1672,12 грн. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плата виробничого персоналу залишився незмінним – 1,22. Розглянемо динаміку середньої заробітної плати по підприємству за 2017-2018 рр. на рисунку 2.2.

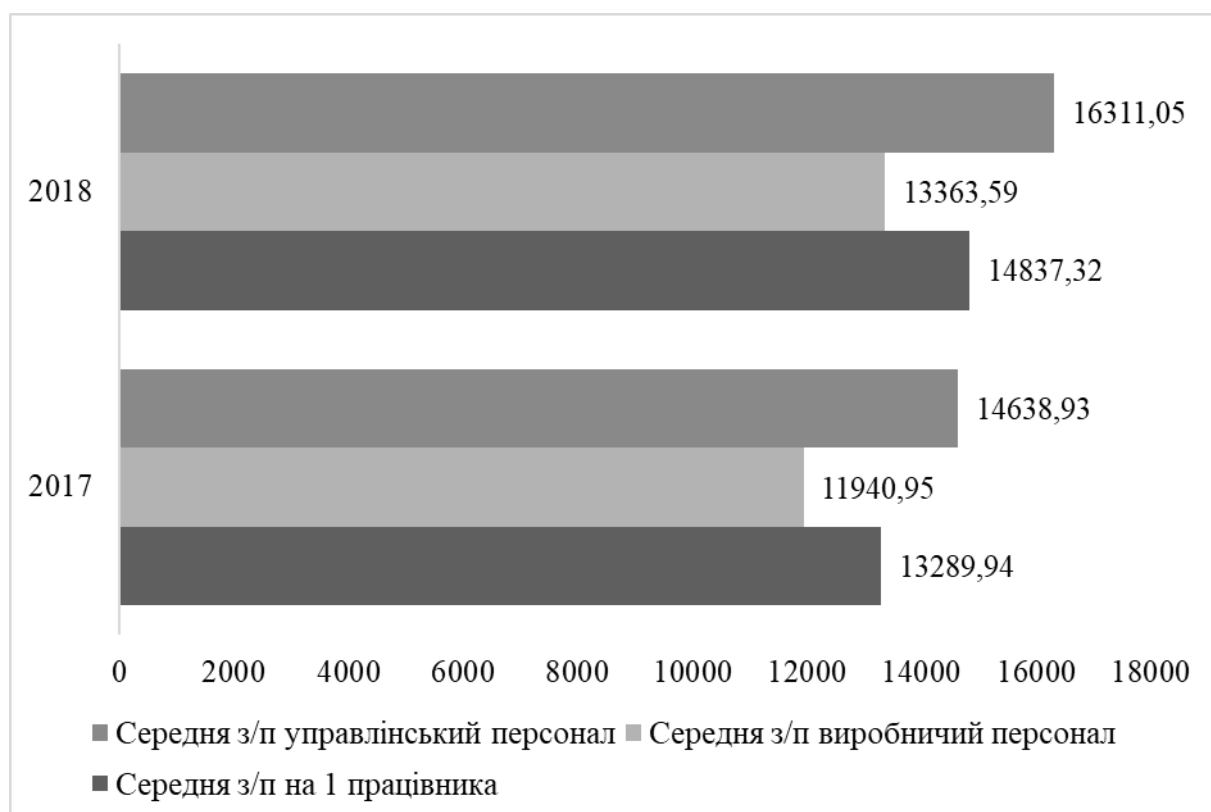


Рис. 2.2 Середня заробітна плата працівників ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З рисунку 2.2 зрозуміло, що середня заробітна плата виробничого персоналу становила 11940,95 грн у 2017 році і збільшилась до 13363,59 у 2018. Заробітна плата управлінського персоналу зросла з 13289,94 до 14837,32 у 2018.

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр. проведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| № | Показник | 2017 р. | | 2018 р. | | Відхилення | | |
|---|---|----------|-------|----------|-------|-------------------------|-------------|---------------------------|
| | | тис. грн | % | тис. грн | % | абсолютне, +/- тис. грн | відносне, % | Структурні зрушення, п.п. |
| 1 | Фонд оплати праці штатних працівників, усього | 72244,1 | 100 | 86353,2 | 100 | 14109,1 | 19,53 | - |
| 2 | Фонд основної заробітної плати | 44590,6 | 61,72 | 55760,9 | 64,56 | 11170,3 | 25,05 | 2,84 |
| 3 | Фонд додаткової заробітної плати | 18471,9 | 25,57 | 21431,2 | 24,81 | 2959,3 | 16,02 | -0,76 |
| 4 | Заохочувальні та компенсаційні виплати | 9181,6 | 12,71 | 9181,6 | 10,63 | 0 | 0 | x |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Таблиця 2.12 дозволяє нам зрозуміти, що фонд оплати праці збільшився на 19,53%, зокрема зросла основна заробітна плата на 25,05% і додаткова на 16,02%. Заохочувальні та компенсаційні виплати залишились на тому ж рівні – 9181,6 тис. грн. та становлять 12,71% у загальному фонді оплати праці у 2017 і 10,63% у 2018.

Основна заробітна плата становить 61,72% загального фонду у 2017 і 64,56% у 2018. Частка додаткової становить 25,57% у 2017 і 24,81% у 2018.

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «Сільпо-ФУД» наведений в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

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

| Показник | 2017 р. | | 2018 р. | | Відхилення | | |
|--|----------|-------|----------|------|--------------------------|------------|---------------------------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | абсолютне, +/-, тис. грн | відносне,% | Структурні зрушення, п.п. |
| Фонд додаткової заробітної плати, всього | 18471,9 | 100 | 21431,2 | 100 | 2959,3 | 16,02 | - |
| в т.ч. | | | | | | | |
| - Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 8320,7 | 45,05 | 10610,1 | 49,5 | 2289,4 | 27,51 | 4,45 |
| - Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) | 3520,4 | 19,05 | 6000,8 | 28 | 2480,4 | 70,46 | 8,95 |
| - Виплати, пов'язані з індексацією зарплати | 6630,8 | 35,9 | 4820,3 | 22,5 | -1810,5 | -27,31 | -13,4 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати | - | - | - | - | - | - | - |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Таблиця дозволяє зрозуміти, що основну частку додаткової оплати становлять надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів: 45,05% у 2017 і 49,5% у 2018. Виплати, пов'язані з індексацією зарплати становлять 35,9% у 2017 і 22,5% у 2018. А премії та винагороди 19,05% у 2017 і 28 у 2018. Виплати, пов'язані з індексацією зарплати зменшились на 27,31%, а інші доплати зросли.

Проведемо аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| Показники | 2017 р. | | 2018 р. | | Відхилення | | |
|--|----------|--------|----------|--------|-------------------------|-------------|---------------------------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | абсолютне, +/- тис. грн | відносне, % | Структурні зрушення, п.п. |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати | 9181,6 | 100,00 | 9161,1 | 100,00 | -20,5 | -0,22 | 0,00 |
| в т.ч. | | | | | | | |
| - матеріальна допомога | 2860,7 | 31,16 | 3660,5 | 39,96 | 799,8 | 27,96 | 8,80 |
| - соціальні пільги, що мають індивідуальний характер | 320,8 | 3,49 | 600,1 | 6,55 | 279,3 | 87,06 | 3,06 |
| - оплата за невідпрацьований | 6000,1 | 65,35 | 4900,5 | 53,49 | -1099,6 | -18,33 | -11,86 |

| | | | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|
| робочий час | | | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Таблиця 2.14 вказує на те, що найбільшу частку заохочувальних та компенсаційних виплат становить оплата за невідпрацьований робочий час: 65,35% у 2017 і 53,49% у 2018. На другому місці матеріальна допомога – 31,16% у 2017 і 39,96% у 2018. Загальна сума заохочувальних та компенсаційних виплат знизилась на 0,22% за аналізований період. Значно збільшилась сума соціальних виплат на 87,06% та матеріальна допомога на 27,96%.

Проведемо аналіз продуктивності праці та визначимо чинники, що впливають на неї. Проаналізуємо динаміку продуктивності праці персоналу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

| | Показник | 2017 р. | 2018 р. | Відхилення | |
|------------------------|---|-----------|-----------|-----------------|----------------|
| | | | | абсолютне, ± | відносне, % |
| Вихідні дані | | | | | |
| 1 | Обсяг виробленої продукції, тис. грн | 480177 | 583886 | 103709 | 21,6 |
| 2 | Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці | 14550,8 | 16682,46 | 2131,66 | 14,65 |
| 3 | Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб | 453 | 485 | 32 | 7,06 |
| | в т.ч.: | | | | |
| | - робітники, осіб | 288 | 296 | 8 | 2,78 |
| 4 | Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів | 64713,06 | 67045,14 | 8170 | 8,02 |
| 5 | Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин | 517704,48 | 536361,15 | 2392 | 3,7 |
| Розрахункові показники | | | | | |
| 6 | Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3) | 1059,99 | 1203,89 | 143,90 | 13,58 |
| 7 | Середньорічний виробіток на одного | 32,12 | 34,4 | 2,28 | 7,10 |

| | | | | | |
|----|---|---------|---------|--------|-------|
| | працівника ПВП (п.2/п.3) | | | | |
| 8 | Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1) | 1667,28 | 1972,59 | 305,31 | 18,31 |
| 9 | Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1) | 50,52 | 56,36 | 5,84 | 11,56 |
| 10 | Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5) | 0,93 | 1,09 | 0,16 | 17,37 |
| 11 | Тривалість робочого дня (п.5/п.4) | 8,00 | 8,00 | 0,00 | 0,00 |
| 12 | Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1) | 224,70 | 226,50 | 1,81 | 0,80 |
| 13 | Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п3) | 0,64 | 0,61 | -0,03 | x |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці 2.15 ми бачимо, що середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 143,9 тис. грн. Середньорічний виробіток на одного робітника теж збільшився на 11,56%. А середньогодинний виробіток одного робітника збільшився на 17,37%. Тривалість робочого дня не змінилась. Питома вага робітників у складі ПВП зменшилась на 0,03.

Отже, враховуючи підвищення продуктивності праці, можна сказати, що працівники правильно використовують свій робочий час, а керівництво приймає правильні управлінські рішення.

Розглянемо вплив різних чинників на розмір продуктивності праці в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці

| Чинники | Результат впливу чинника (+ / -) | |
|---|----------------------------------|----------|
| | Абс., грн | Відн., % |
| Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП | -906879,38 | -0,19 |
| Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником | 266920,96 | 0,06 |

| | | |
|-----------------------------------|-------------|------|
| Зміна тривалості робочого дня | - | - |
| Зміна середньогодинного виробітку | 3132295,68 | 0,65 |
| Разом | 248745397,3 | 51,8 |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці 2.16 ми можемо зробити наступні висновки:

1. Зменшення питомої ваги основних робітників в складі ПВП на 0,03% призвело до зменшення річного виробітку на -906879,38 грн або на -0,19%.
2. За рахунок збільшення числа днів відпрацьованих одним робітником на 2 дні, річний виробіток зріс на 266920,96 грн або на 0,06%.
3. За рахунок зростання годинного виробітку одного робітника на 5,84 грн., річний виробіток зріс на 3132295,68 грн або на 0,65%.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан та управління кадрами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна сказати, що підприємство є прибутковим, стабільним та достатньо ефективно управляє кадрами. Підприємство поступово збільшує доходи, залучає інвесторів для впровадження інновацій та розвитку підприємства. Компанія володіє достатньо кваліфікованим персоналом різного віку, який добре справляється зі своїми обов'язками, про що свідчить покращення показників продуктивності праці. Загалом персонал підприємства знаходиться у віковій категорії 29-40 р.

Працівники кваліфіковані, закінчили професійні вузи, більшість мають вищу освіту та стаж роботи понад 1 рік. Коефіцієнт плинності кадрів не перевищує 0,03. Підприємство постійно збільшує середню заробітну плату, що позитивно впливає як на працівників, так і на діяльність компанії загалом.

Негативним є зменшення прибутку, рентабельності продукції, власного капіталу та активів. Також збільшились витрати за аналізований період. Тому керівництву необхідно приймати ефективні методи для покращення свого стану та оптимізації витрат.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»

3.1. Основні напрямки удосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сьогодні, в умовах ринкової економіки, основним фактором ефективності і затребуваності організації, з точки зору споживача, є забезпечення високого рівня підготовки кадрового потенціалу. Найпершим завданням кадрової політики є робота з персоналом. Кадрова політика - це складова частина стратегічно орієнтованої політики організації, метою якої є забезпечення своєчасного оновлення і, в той же час, навчання і збереження якісного і кількісного складу кадрів:

- 1) з навичками та компетенціями, запропонованими для кожної посади;
- 2) з урахуванням потреб самої організації, станом ринку праці та вимог чинного законодавства.

Робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Необхідно домагатися узгодження, наступних аспектів, в ході формування кадрової політики:

- визначення пріоритетів цілей кадрової політики;
- стратегія розвитку персоналу - забезпечення програми розвитку, а саме: професійна підготовка і підвищення кваліфікації, профорієнтація і адаптація співробітників, формування команди і планування індивідуального просування;

- забезпечення ефективної системи стимулювання праці, а, отже, дієздатної фінансової політики, формулювання принципів здійснення виплат;
- оцінка результатів діяльності - аналіз відповідності поточної кадрової політики загальноекономічної стратегії організації, регулярний аудит в кадровій роботі з метою виявлення проблем, якісної та кількісної оцінка кадрового потенціалу.

Кадрова політика може розглядатися в якості головного напрямку в роботі з персоналом, набору основних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. Кадрову політику можна визначити, як певну стратегічну лінію поведінки в процесі роботи з персоналом підприємства; як цілеспрямовану діяльність, яка спрямована на процес, що включає формування трудового колективу, який може дозволити виконати суміщення цілей і пріоритетів підприємства, організації та персоналу [30, с. 1].

Для ефективної роботи підприємства необхідно залучити компетентних, зацікавлених і працездатних громадян. Працівники повинні виконувати свої обов'язки, передбачені посадовими інструкціями, володіти якостями, необхідними для виконання роботи. Для ефективного управління кадровою політикою організації необхідно створити таку систему обліку і аналізу кадрів, в якій буде відображено дійсний стан справ. Завдяки такій системі, з'явиться можливість відстежувати тенденції зміни кадрового складу, розробляти прогнози, планувати потребу і на основі такої інформації формувати кадрову політику.

Важливими складовими підвищення ефективності кадрової політики є кількісний і якісний склад трудових ресурсів, вмотивованість до високопродуктивної праці, плинність персоналу, гнучкість кадрової політики. На наш погляд, формування ефективної кадрової політики підприємства залежить від всіх рівнів управління підприємством:

- вищої ланки управління;
- професійних кадрових служб;
- лінійних керівників в роботі з кадрами.

Формування ефективної кадрової політики багато в чому визначається можливими витратами на її реалізацію:

- витратами кадрової служби у відсотках від загальних витрат;
- динамікою річного бюджету кадрової служби, обсяг витрат з найму, в тому числі на одного прийнятого співробітника;
- витрати при проведенні спеціальних програм і проектів з розвитку персоналу.

Ефективність кадрової політики виражається рівнем якості трудового життя персоналу (оцінка задоволеності їх потреб, умов праці, морального клімату в колективі, оплати праці), ефективністю взаємодії кадрової служби з іншими підрозділами, співробітниками (на основі опитування суміжних підрозділів і співробітників організації), своєчасністю і повнотою вирішення поставлених цілей в програмах і планах [2, с. 62].

Кадрова політика реалізується через кадрову роботу, яка пов'язана не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів. Кадрова політика повинна стати важливим елементом системи управління персоналом, бути інтегрованою з управлінською, інвестиційною, фінансовою та виробничою політикою. Для цього необхідні фахівці, здатні на якісно новому рівні здійснювати кадрову роботу, наповнити її справді продуктивним змістом. При формуванні ефективної кадрової політики підприємству потрібно брати до увагу ту стадію розвитку, на якій воно знаходиться в даний момент.

Наприклад, якщо кадрова служба підприємства знаходиться на етапі активного зростання і розвитку, при підборі персоналу вона повинна приділяти більшу увагу ініціативним і мотивованим кандидатам, для яких ідея понад усе. При цьому слід пам'ятати, що подібним працівникам важливо зміст роботи, а не розмір окладу. На етапі активного зростання і розвитку підприємство воліє таким критерієм відбору персоналу, як рівень професіоналізму, такі якості і характеристики співробітників як бажання творити, формулювати і втілювати креативні ідеї та задуми.

У процесі формування кадрової політики існують проблеми, найчастіше проявляються через непорозуміння, що виникає між керівництвом і службовцями.

Проблеми кадрової політики, можна представити у вигляді наступних категорій:

1. Проблеми планування персоналу.
2. Проблеми організації персоналу (раціональне використання кадрів);
3. Проблеми мотивації або управління персоналом (матеріальне і моральне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних здібностей, формування задоволеності працею);
4. Проблеми контролю кадрів як відомо, кваліфікований персонал - це найважливіший актив, що забезпечує конкурентні переваги і розвиток компанії.

Для досягнення мети кадрової політики підприємству необхідно вирішувати завдання, в рамках яких реалізуються заходи і програми з наступними напрямками:

- формування стійкого висококваліфікованого колективу;
- розвиток внутрішнього кадрового резерву;
- застосування інституту наставництва;
- залучення молодих фахівців;
- створення ефективної системи мотивації співробітників.

Отже, до головних проблем при формуванні ефективної кадрової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна віднести те, що вона не здатна вирішити такі недоліки в сфері управління персоналом, як:

- відсутність достатньої кількості молодих фахівців;
- незадоволеність персоналу різними аспектами трудової діяльності, зокрема матеріальною та нематеріальною мотивацією;
- недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу;
- зміна структури персоналу, зокрема скорочення питомої ваги робітників виробництва у загальній кількості персоналу. Це зменшило річний виробіток на 0,19%.

Таким чином, модель кадрової політики підприємства визначається його стратегією і обраним стилем управління

Проект вдосконалення кадрової політики підприємства розглядається як система взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища (керівництво, підлеглі, ресурси, терміни, цілі, методи), що взаємодіють між собою і з елементами зовнішнього середовища (держава, конкуренти, постачальники, споживачі), здійснення якої на практиці дозволить покращити ефективність діяльності персоналу на базі вдосконалення кадрової політики. Удосконалення кадрової політики має позитивно вплинути на виробничу діяльність підприємства за допомогою зміни ряду наступних складових (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Вплив проекту удосконалення управління кадровою політикою на результати діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Проект вдосконалення кадрової політики підприємства повинен бути тісно пов'язаний з розділами плану функціонування та розвитку підприємства. Найчастіше проводиться з планами постачання, виробництва, збуту та ін. На рівні підприємства п повинен дати чіткі відповіді на ряд питань:

- Яке число працівників, що володіють певною кваліфікацією, будуть необхідні, в який час і в якому підрозділі підприємства? (Планування потреби в кадрах на перспективу).
- Якими способами можна залучити необхідний персонал (скоротити зайвий) з урахуванням соціальних аспектів? (Планування найму або скорочення кадрів).
- Якими методами можна максимально використовувати здібності працівників? (Планування результатів використання кадрів).
- Як організувати систематичне і цілеспрямоване розвиток кадрів в умовах, що змінюються? (Планування розвитку кадрів).
- Які витрати будуть потрібні для запланованих кадрових заходів? (Планування витрат на кадрову політику).

Розглянемо напрямки удосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

1. Атестація персоналу. Це офіційна і систематична кадрова процедура оцінки працівників, здійснювана у встановленій і уніфікованій формі через певні проміжки часу, покликана оцінити рівень праці, якостей і потенціалу особистості.

2. Створення системи підвищення кваліфікації співробітників. Після атестації співробітників, менеджеру з управління персоналом необхідно здійснити підбір організацій, що проводять навчання співробітників. Організації після проведених заходів щодо навчання співробітників повинні забезпечити кожного учня сертифікатом або дипломом про закінчення курсів, тренінгів, семінарів.

3. Система штрафів. Якість управління кадрами, на момент аналізу, мала ряд проблем. Для її підвищення і зміцнення трудової дисципліни, в сукупності з підвищенням рівня трудової мотивації персоналу і забезпечення контролю за результативністю і якістю праці і необхідно розробити і ввести систему штрафів співробітників.

4. Матеріальне стимулювання - безсумнівним умовою адекватної мотивації є пряма залежність від економічних результатів - досягнення планових і надпланових

показників, завершення етапів роботи. Для досягнення високої мотивації персоналу необхідно розробити і ввести систему преміювання за результатом роботи.

5. Нематеріальне стимулювання. Крім фінансового заохочення, у вигляді регулярних виплат, керівництво повинно приділяти значну увагу нематеріальній мотивації кращих фахівців. Основна задача управлінця, домогтися ефективної праці від підлеглих, різними методами і способами спонукання. Ці спонукання тісно зав'язані з особистими цілями кожного співробітника і є основою психологічної складової, що веде до задоволення своєю діяльністю і життям в цілому. Саме цей ступінь задоволеності і слід враховувати і аналізувати, своєчасно визначаючи її рівень.

Значну роль, в формуванні лояльності персоналу до підприємства має об'єднання команди, в якій співробітники підтримують та допомагають одне одному. Вони повинні відчувати свою значимість для організації і підтримку керівника. Атмосфера поваги і довіри мають більшу вагу, в даному випадку, ніж просто фінансове заохочення. Це можна здійснити шляхом відкритих опитувань і прихованих методик: отримання інформації про наміри змінити роботу, невдоволення окремими питаннями у своїй діяльності або організацією в цілому.

В кінці року варто підвести статистику кращих працівників і визначити кращого співробітника року. Це стимулюватиме співробітників і підвищуватиме їх продуктивність. Необхідно акцентувати увагу співробітників на те, що їх особисті досягнення мають першорядне значення для організації. Важливо, своєчасне оповіщення персоналу про зовнішні семінари і творчі конкурси. Інформація повинна бути доступною для всіх. Працюючи на принципах взаємодопомоги, можна досягти покращення клімату в колективі та зростання продуктивності праці загалом.

6. Формування навичок і планування кар'єри працівників. Ефективність професійної діяльності тісно пов'язана з успіхом людини в професії, з його кар'єрою. Система цінностей, трудового та особистого досвіду, інтересів, формуються і видозмінюються у людини, на протязі всього його життя. Залежить це від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників. Необхідність співробітника поєднувати свої

інтелектуальні можливості і здібності з конкретним місцем роботи, з посадовими обов'язками, змушує підрозділи управління персоналом брати до уваги і займатися управлінням кар'єрними процесами.

Управління професійною кар'єрою - цілеспрямована діяльність служби управління персоналом з розвитку професійних здібностей людини, накопичення професійного досвіду і його раціонального використання в інтересах як співробітника, так і організації [31, с. 51]. Поєднання інтересів окремого працівника і організації забезпечує, зокрема, планування особистої кар'єри, формування організаційної структури управління, де розписані всі посадові обов'язки по кожному робочому місцю і враховані посадові просування. Це дає можливість поєднувати особисті інтереси персоналу і організації в цілому.

Дуже важливо, щоб кожен співробітник мав чітке розуміння перспектив службового зростання, можливостей підвищення кваліфікації, а також умов, необхідних для переходу на більш високу посаду, що дозволяє зберегти високу мотивацію до продуктивності і підвищення кваліфікації. Для цього запропоновано створення кар'єрограми – інструменту управління кар'єрою на підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Кар'єрограма для управління кар'єрою на підприємстві

| Рівень | Посада | Характеристика |
|----------|---|---|
| 1 рівень | Стажер | 3 місяці стажування в організації; Необхідні професійні навички: вища освіта, 1 рік досвіду роботи, досвідчений користувач ПК, вік від 18 до 40 років; Необхідні особистісні якості: комунікабельність, працьовитість, стресостійкість, здатність до навчання, креативність |
| 2 рівень | Адміністратор або інше підвищення по посаді | Після 3 місяців роботи в організації, проходження курсів підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок і особистісних якостей |
| 3 рівень | Менеджер | Після 6 місяців роботи в організації, професійного навчання в області маркетингу - проходження спеціального курсу лекцій, |

| | | |
|--------------|--------------------------------------|---|
| | | розвиток професійних навичок та особистісних якостей |
| 4 рівень | Старший менеджер/керівник підрозділу | Після 1 року роботи в організації, професійного навчання в галузі управління персоналом – проходження спеціального курсу лекцій, розвиток професійних навичок і особистісних якостей |
| Вищий рівень | Керівник | Після 2 років роботи в організації, професійного навчання в галузі управління організацією – проходження спеціальних курсів та тренінгів, розвиток професійних навичок і особистісних якостей |

Джерело: складено автором на основі [32]

Даний метод мотивує працівників до досягнення результату, особистісного та професійного зростання і забезпечує прозорість, зрозумілість і справедливість системи.

Цілі управління професійною кар'єрою з боку керівництва:

- ефективне використання особистісних і професійних здібностей співробітників для досягнення цілей організації;
- своєчасний набір і оновлення необхідного персоналу з відповідними навичками, спеціалізацією і професійним досвідом;
- формування ефективних інструментів мотивування і стимулювання персоналу. Забезпечення професійного зростання персоналу;

Цілі управління професійною кар'єрою з боку співробітників:

- просування по кар'єрних сходах, з метою зростання посадового статусу в організації, що дозволяє співробітнику отримати збільшення винагороди за працю;
- отримання роботи, яка відповідає професійним інтересам співробітника;
- підвищення кваліфікації та / або перенавчання, з метою зростання професійних здібностей, за рахунок організації та ін.

У сучасних умовах господарювання підприємствам слід звертати особливу увагу на управління персоналом, його розвиток, оскільки кадрова політика є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства. Запропоновані

напрямки вдосконалення кадрової політики сприятимуть активному горизонтальному переміщенню персоналу, дозволить фахівцям накопичувати досвід роботи, полегшить комунікацію з колегами інших підрозділів, сприятиме більш ефективному використанню неформальних комунікацій, дозволить усвідомити і проаналізувати проблеми інших виробничих і функціональних підрозділів.

3.2. Теоретико-економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Для підвищення управлінської кваліфікації керівництва ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонується проведення семінару. Семінар складатиметься з теоретичної та практичної частини, націлений на підвищення ефективності роботи керівників середньої та вищої ланки. Основна мета – розвинути навички ефективного управління персоналом.

Учасники зможуть підвищити продуктивність персоналу та зміцнити авторитет керівника, набути навичок раціонального розподілу і використання ресурсів, зокрема тимчасових, підвищать дієвість інструментів управління співробітниками. Основна перевага - практичне відпрацювання та оцінка ефективності пропонованих технік, динамічна і легка для сприйняття форма навчання. Такі курси необхідно проводити щорічно. Це дозволить постійно удосконалювати вміння та навички менеджменту. Програма семінару наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Програма семінару для керівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

| Сфера діяльності | Отримані навички та вміння |
|--|---|
| Складові управлінської діяльності: <ul style="list-style-type: none"> сфери відповідальності керівника; | Чітке розуміння керівником пріоритетів в діяльності управління персоналом |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • підвищення авторитету; • модель «Колесо менеджменту» | |
| <p>Планування часу і робіт:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постановка цілей; • взаємозв'язок мети та завдань; • способи планування задач працівників; • управління проектами та плануванням діяльності; • використання діаграми Ганта для відображення плану проекту. | <p>Впорядкування діяльності працівників</p> <p>Раціональний розподіл і використання ресурсів</p> |
| <p>Навики лідерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • правильне формування команди; | Підвищення авторитету керівника |

Продовження таблиці 3.2

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • формування балансу в структурі персоналу; • вибір оптимального стилю керівництва. | та продуктивності діяльності співробітників |
| <p>Делегування повноважень:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принципи делегування; • проблеми делегування повноважень та методи їх подолання; • визначення повноважень, які треба делегувати, а які не варто; • результативність роботи підлеглих. | Зменшення фінансових та часових витрат на неефективну діяльність та підвищення рівня відповідальності працівників. |
| <p>Вибір інструментів мотивації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • використання «стабілізаторів» та «мотиваторів» для підвищення продуктивності. | Підвищення дієвості Інструментів управління |

Джерело: складено автором

Такий семінар дозволить правильно підбирати та формувати якісний склад персоналу, оцінювати діяльність керівництва та підлеглих, сформувати сприятливого соціально-психологічного клімату та краще використовувати методи мотивації.

Розрахуємо затрати на проведення семінару (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Затрати на проведення семінару

| Затрати | Сума, грн |
|----------------------------|-----------|
| Оренда приміщення (1 день) | 2 000 |
| Оплата лектора (1 день) | 1 500 |
| Роздатковий матеріал | 500 |
| Разом | 4 000 |

Джерело: складено автором

Отже, загальна сума витрат на організацію семінару – 4 000 грн. Однак не варто забувати, що такі семінари необхідно проводити з певною періодичністю. Якщо це не дасть бажаного результату, варто організувати повноцінне навчання для керівників терміном на 3-6 місяців.

Другим заходом щодо вдосконалення кадрової політики є створення умов професійного розвитку персоналу за допомогою різних форм навчання і розвитку. Навчання персоналу і підвищення його кваліфікації є важливим показником якості трудового життя. Підвищення кваліфікації персоналу - це основний спосіб забезпечення відповідності рівня кваліфікації співробітників існуючого рівня розвитку науки, технологій і економіки. Дане навчання включається в себе:

1) Підготовка працівників пов'язана з певними обставинами (кар'єрне зростання, зміна статусу, впровадження нових технологій).

2) Формування у працівників стійкого і постійного бажання саморозвитку, як суб'єкта відповідної професійної діяльності і як члена відповідної спільності.

Практика показує, що отримані працівником знання кожні 5 років стають неактуальними, якщо працівник не займається самоосвітою і підвищенням рівня кваліфікації.

Рішення зазначеного питання, можливо за допомогою декількох способів організації теоретичного навчання:

- самонавчання, при якому працівник самостійно вивчає доступні матеріали, які містять потрібні відомості про функціональні можливості програмного комплексу;

- внутрішні курси підвищення кваліфікації - фахівці, що володіють достатнім рівнем знань і / або хто прослухав спеціалізовані курси, навчають колег найбільш раціональним прийомам роботи;
- спеціалізовані курси - навчання проводять спеціально підготовлені викладачі сторонньої організації, які досконало знають можливості програмного комплексу.

Система навчання працівників для удосконалення кадрової політики наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Рекомендації по удосконаленню системи навчання персоналу

Джерело: складено автором

При підготовці персоналу найбільш ефективна і раціональна схема, при якій учень буде отримувати теоретичне навчання від спеціально підготовленого викладача, а практичні навички отримувати під керівництвом свого безпосереднього керівника і саме на робочому місці, на яке він згодом буде зарахований.

Затрати на навчання, що бере на себе підприємство, наведені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Затрати на навчання персоналу

| Працівники | Кількість | Термін навчання | Вартість за особу |
|------------------------|-----------|-----------------|-------------------|
| Виробничий персонал | 50 | 3 місяці | 5 000 |
| Управлінський персонал | 10 | 3 місяці | 5 000 |
| Разом | | | 200 000 |

Джерело: складено автором

Ще один напрям для покращення кадрової політики – організація корпоративних заходів. Створення традицій організації є важливим елементом нематеріальної мотивації співробітників організації. Організація корпоративних заходів здійснюється як з залученням event-компанії, так і своїми силами. Організація корпоративних заходів робочої спрямованості, на зразок корпоративних семінарів, має дещо інші цілі (які ставить керівництво компанії), а тому головне в цьому випадку – знайти надійну event-компанію і доручити їй всі організаційні моменти в рамках бюджету, від вибору місця проведення семінару до виготовлення роздавальних матеріалів.

Проведення корпоративних заходів завжди проходить з урахуванням поставленої керівництвом мети, але при цьому слід пам'ятати, що головне - формування команди, від якої залежить розвиток підприємства. Проведення корпоративних заходів вимагає певних матеріальних і тимчасових витрат, але нагородою за успішно організоване свято або цікавий семінар буде подяка співробітників, підвищення їх командного духу і стимул продовжувати роботу після відмінно проведеного дозвілля.

Можливі заходи:

1. творчі конкурси для дітей співробітників з цінними призами;
2. щорічне святкування дня народження (заснування) компанії;
3. Новий рік - проводиться не тільки для співробітників з дітьми;
4. спільний виїзд на природу (екскурсія, походи).

Розглянемо можливі затрати на такі заходи в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Затрати на корпоративні заходи

| Захід | Характеристика | Затрати, грн |
|--|-----------------------------------|--------------|
| Творчі конкурси для дітей співробітників | Замовлення аніматорів | 2 000 |
| | Купівля призів | 2 000 |
| Витрати разом | | 4 000 |
| Святкування дня народження компанії | Замовлення ведучого та музикантів | 35 000 |
| | Меню | 100 000 |

Продовження таблиці 3.5

| | | |
|---------------------------|-----------------------------------|---------|
| | Оренда приміщення | 10 000 |
| Витрати разом | | 145 000 |
| Новий рік | Замовлення ведучого та музикантів | 35 000 |
| | Меню | 100 000 |
| | Оренда приміщення | 10 000 |
| | Купівля призів для конкурсів | 5 000 |
| Витрати разом | | 150 000 |
| Спільний виїзд на природу | Оренда автобуса (3-5 автобусів) | 4 000 |
| Витрати разом | | 4 000 |

Джерело: складено автором

З таблиці ми бачимо, що найдорожче – це організація святкування дня народження компанії та Нового року. Оптимальним варіантом є спільний виїзд на природу. Це значно економніше та дозволяє об'єднати співробітників в команду.

Також рекомендуємо застосовувати корпоративні заходи наступного спрямування:

- формування, розвиток і підтримка командного духу;
- згуртування колективу, підвищення лояльності співробітників, створення атмосфери довіри і поваги в команді;
- розвиток комунікації між співробітниками / підрозділами;
- емоційна і фізична розрядка.

Важливим є застосування матеріальної мотивації. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Це система матеріальних стимулів праці, основною метою яких є встановлення балансу заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Проблема матеріальної мотивації є особливо важливою для працівників українських підприємств, що зумовлено такими низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; потребою у встановлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих.

Основна роль у матеріальній мотивації належить заробітній платі - головній формі доходу працівників. Високий рівень заробітної плати сприяє зменшенню плинності кадрів, відповідно формуванню стабільного трудового колективу. Для зниження плинності персоналу керівник може зменшити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. Проведення політики високої заробітної плати та матеріальних заохочень дасть змогу залучити до діяльності підприємства найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. Основні види матеріальної мотивації наведені в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Вид матеріального заохочення

| № п/п | Вид матеріального заохочення | Сума або % від з/п |
|-------|---|--------------------|
| 1. | Регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята) | 1000 грн |
| 2. | Нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі); | 1000-3000 грн |
| 3. | Бонуси за перевиконання завдань | 5% |
| 4. | Соціальний пакет (безкоштовні медогляди, оздоровлення, заняття спортом) | 1000 -2000 грн |
| 5. | Страхування здоров'я | 5000 грн |

| | | |
|----|---|----|
| 6. | Пільги для багатодітних сімей, учасників АТО та ін. | 5% |
|----|---|----|

Джерело: складено автором

Крім стандартних матеріальних стимулів, таких як заробітна плата і преміювання, можуть використовуватися й інші стимули:

- соціальні (медична страховка, клубні карти в спортивний зал, оплата транспортних витрат, дні корпоративного харчування, коли витрати за їжу бере на себе організація);

- функціональні (поліпшення умов або організації праці для працівника).

Для підвищення дисципліни співробітників пропонується використовувати систему штрафів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Система штрафів та депреміювання

| № п/п | Вид штрафу/депреміювання | Сума, грн |
|-------|--|-----------|
| 1. | Запізнення більше 15 хв | 100 |
| 2. | Запізнення більше 60 хв. | 150 |
| 3. | Невихід на роботу без поважної причини | 250 |
| 4. | Повторний невихід на роботу | 350 |
| 5. | Неявка на зібрання, навчання чи підвищення кваліфікації | 300 |
| 6. | Відлучення з робочого місця в непризначений для цього час та без попередження. | 300 |
| 7. | Скарга клієнтів на погане обслуговування | 300 |

Джерело: складено автором

Такі заходи підвищують рівень трудової дисципліни персоналу і сприятимуть підвищення якості обслуговування клієнтів.

Процес впровадження нововведень має декілька етапів:

1. Планування: аналіз теоретичних аспектів, аналіз зовнішніх і внутрішніх ресурсів компанії.

2. Розробка управлінських рішень: вибір методів і закріплення кадрової політики в організації.
3. Підготовчі заходи: наказ про призначення відповідальних, положення про кадрову політику, положення про навчання, зміна посадових інструкцій, розробка програм і заходів
4. Навчання персоналу і тестування системи: реалізація програм навчання, апробація системи депреміювання.
5. Впровадження: реалізація системи штрафів, проведення корпоративних заходів.

Впровадження проекту можна зобразити у вигляді діаграми Ганта (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Діаграма Ганта

| | 1 тиж. | 2 тиж. | 3 тиж. | 4 тиж. | 5 тиж. | 6 тиж. | 7 тиж. | 8 тиж. |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Етап 1 | X | X | | | | | | |
| Етап 2 | | X | X | | | | | |
| Етап 3 | | | X | X | X | | | |
| Етап 4 | | | | | X | X | X | |
| Етап 5 | | | | | | | X | X |

Джерело: складено автором

Отже, загальний час на впровадження нововведень становить 8 тижнів. Цього достатньо, щоб провести тестування запроваджених змін та провести короткострокове навчання персоналу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Покращення ефективності управління кадровою політикою повинно мати комплексний характер. Це система, яка починається з планування і закінчується аналізом результатів. Запропоновані заходи необхідно застосовувати в якості розробленої програми, яка складається з декількох напрямків: це соціальне стимулювання працівників та розвиток співробітників.

Завдання оцінки ефективності кадрової політики полягає у визначенні:

- по-перше, її економічної ефективності, яка характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок поліпшення використання людських ресурсів. Критерії оцінки економічної ефективності кадрової політики повинні відображати продуктивність живої праці або індивідуального внеску працівників.

- по-друге, її соціальної ефективності, яка виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів персоналу організації. Соціальна ефективність кадрової політики в значній мірі визначається наявністю корпоративної культури, застосовуваних форм стимулювання і мотивації, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

- по-третє, організаційної ефективності, яка оцінює цілісність і оптимальність організаційної структурності підприємства. Даний підхід заснований на тому, що бізнес може мати сукупним суспільним суб'єктом, який безпосередньо впливає на хід діяльності підприємства.

Тому кінцеві результати такої діяльності повинні бути критеріями оцінки організаційної ефективності кадрової політики. Таким чином, склад показників, які всебічно відображають ефективність кадрової політики, повинні виражатися в економічному, соціальному і організаційному аспектах.

Для оцінки ефективності заходів, зокрема навчання персоналу, було проведено опитування, для того, щоб визначити, наскільки ефективним є даний

захід. Соціальне опитування проводилося серед 100 працівників різних рівнів і включало декілька питань, що стосуються проведених заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Анкета для визначення ефективності проведених заходів

| № п/п | Критерії оцінки | Середня оцінка |
|-------|---|----------------|
| 1. | Відповідність змісту курсу поставленим цілям | 9 |
| 2. | Актуальність отриманих знань | 9 |
| 3. | Зрозумілість викладеного матеріалу | 8 |
| 4. | Практична цінність матеріалу | 9 |
| 5. | Чи змогли внести пропозиції щодо підвищення результативності вашої діяльності після даного навчання | 8 |
| 6. | Наскільки навчання сприяло розвитку навичок | 8 |
| 7. | Задоволеність отриманими матеріалами | 9 |
| 8. | Коефіцієнт результативності навчання (сер. оцінка / 8) | 7,5 |

Джерело: складено автором

Отже, з таблиці зрозуміло, що коефіцієнт результативності становить 7,5 з 10 можливих, а середня оцінка 8,5. З цього виходить, що навчання є достатньо результативним.

Розглянемо економічну ефективність навчання управлінського та виробничого персоналу, визначивши індекс дохідності:

$$I_d = 1/3*(P-Z), \quad (3.1)$$

де I_d – індекс дохідності;

Z – затрати на навчання;

P – економічні результати.

Отже, до запровадження навчання прибуток компанії становив 17764 тис. грн. Після, згідно нормативним значенням, - 20428,6 тис. грн. Затрати на навчання та семінар становили 204 тис. грн

$$I_d = 1/204 * (20428,6 - 204) = 9,04$$

Ми отримали позитивне значення, що говорить про ефективність даного заходу.

Розглянемо зміни в продуктивності праці робітників після проходження навчання (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок продуктивності праці працівників після реалізації навчальних програм

| Категорія | Факт | Прогноз | Відхилення, % |
|------------------------|---------|---------|---------------|
| Управлінський персонал | 1203,89 | 1288,16 | 7% |
| Виробничий персонал | 1972,59 | 2130,4 | 8% |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Отже, з таблиці зрозуміло, що продуктивність праці зросла в кожній категорії. Отже, навчання ефективно впливатиме на річну продуктивність праці.

Розглянемо затрати та вплив проведення корпоративних заходів на продуктивність праці (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок витрат та ефективність впровадження корпоративних заходів

| Назва заходу | Витрати на захід, грн | Чистий прибуток Факт, грн | Чистий прибуток План, тис грн | Відхилення, % |
|--|-----------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------|
| Творчі конкурси для дітей співробітників | 4 | 17764 | 17993,92 | 3% |
| Святкування дня народження компанії | 145 | | | |
| Новий рік | 150 | | | |

| | | | | |
|---------------------------|-----|-------|----------|----|
| Спільний виїзд на природу | 4 | | | |
| Разом | 303 | 17764 | 17993,92 | 3% |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці ми бачимо, що при незначних витратах підприємство зможе збільшити прибуток на 3%.

Для оцінки соціальної ефективності запропонованих заходів складемо таблицю очікуваного соціального результату (табл. 3.12). В ній порівняємо результати базового періоду з прогнозованими. Після введення навчання, матеріальних та нематеріальних заохочень, соціальні показники повинні покращитись.

Таблиця 3.12

Очікувані соціальні результати від запропонованих заходів

| Критерій | Фактичний період | Прогнозний період | Динаміка змін |
|----------------|------------------|-------------------|---------------|
| Стан здоров'я | + | + | Покращення |
| Освіта | + | + | Покращення |
| Професіоналізм | - | + | Покращення |

Продовження таблиці 3.12

| | | | |
|--------------------------|---|---|------------|
| Стаж роботи | + | + | Покращення |
| Творчий потенціал | - | + | Покращення |
| Відповідальність | + | + | Покращення |
| Задоволеність роботою | - | + | Покращення |
| Конфліктність | - | + | Покращення |
| Прагнення до праці | - | + | Покращення |
| Рентабельність | - | + | Покращення |

Джерело: складено автором

За даними таблиці можна зробити висновок, що за всіма показниками соціальної ефективності в плановому періоді прогнозується зростання.

Отже, ми визначили, що основним методом, який необхідний для удосконалення процесу управління кадровою політикою є навчання співробітників, яке, для більшої ефективності, поєднується з проведенням корпоративних заходів та системою матеріального і нематеріального заохочення. Розглянемо технологію реалізації заходів щодо удосконалення процесу управління кадровою політикою в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Технологія реалізації заходів щодо удосконалення процесу управління кадровою політикою

| № з/п | Етапи технології | Поопераційна структура етапу | Ресурсне забезпечення реалізації етапу | Очікувані тривалості етапу (t), дні |
|-------|-----------------------|---|---|-------------------------------------|
| 1. | Діагностика проблеми | Аналіз можливих ресурсів компанії; підбір відповідних інформаційних джерел: звітність, опитування | Оплата послуг провайдера Internet, та інших комунікацій | 2 тижні |
| 2. | Розгляд та порівняння | Проведення семінару для | Фінансові | 2 тижні |

Продовження таблиці 3.13

| | | | | |
|----|------------------------------------|---|---|---------|
| | альтернативних варіантів розв'язку | управлінського персоналу; Проведення навчання 3-6 м. для керівників середньої ланки та виробничого персоналу | оплата навчання та семінарів Матеріальні оренда приміщення для проведення відповідних заходів, канцелярське приладдя, обладнання для презентацій | |
| 3. | Безпосереднє впровадження | Створення графіків відвідування відповідних заходів, контроль за відвідуванням | | 4 тижні |

Джерело: складено автором

З таблиці зрозуміло, що технологія має декілька етапів, потребує виділення матеріальних та фінансових ресурсів і проводитиметься 8 тижнів.

В цілому, будь-яка оцінка ефективності кадрової політики з позицій керівника і власників підприємства зводиться до аналізу її ефективності з точки зору досягнення поставлених організацією базових цілей (прибуток, рентабельність, частка ринку, сталий розвиток, Виконання соціальних функцій та ін.). До передумов підвищення ефективності використання персоналу необхідно відносити:

- ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою поліпшення змісту праці;
- виключення монотонності і беззмістовності праці;
- забезпечення безпеки і надійності виробничих процесів;
- забезпечення раціональних режимів праці та відпочинку;
- визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які впливають на ефективність праці.

Отже, ефективність кадрової політики вимірює рівень ефективності управлінської політики в організації і відображає здатність системи управління персоналом і організацією взагалі забезпечувати певний результат при різних умовах.

До показників, які характеризують використання персоналу на рівні підприємства, відносяться:

- продуктивність праці як основний показник;
- стан трудової дисципліни і рівень плинності кадрів;
- кількість і питома вага працівників, зайнятих ручною працею;
- якісна відповідність персоналу вимогам виробництва;
- відносна і абсолютна чисельність працівників, вивільнених з виробництва;
- інші показники.

Визначимо як проведені заходи вплинуть на кінцеві результати діяльності підприємства (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники роботи підприємства

| № з/п | Показники | Базові значення (з форми 2) | Проектні значення (розрахункові) | Відхилення | |
|-------|--|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------|----------------|
| | | | | абсолютне, +/- | відносне, % |
| 1. | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. | 574366 | 574768,06 | 402,06 | 0,07 |
| 2. | Повні витрати, тис. грн. | 496087 | 496591 | 504 | 0,10 |
| 3. | Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 22756 | 25031,6 | 2275,6 | 10,00 |
| 4. | Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 17764 | 19540,4 | 1776,4 | 10,00 |
| 5. | Рентабельність продукції, % | 3,09 | 3,93 | 0,84 | x |

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

З таблиці зрозуміло, що після проведення рекомендованих заходів фінансовий стан підприємства покращиться. Прогнозовано зросте прибуток на 10% та покращиться рентабельність продукції, однак й збільшаться витрати.

Проведені заходи дозволять підвищити рівень як теоретичних знань працівників, так і практичних навиків. А це, в свою чергу, приведе до покращення продуктивності праці та доходів компанії.

ВИСНОВКИ

На початку роботи була поставлена мета, що полягає у визначені напрямків удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання:

- розглянуто поняття та сутність управління кадровою політикою підприємства;
- визначено механізми управління кадровою політикою підприємства;
- розглянуто нормативно-правове регулювання управління кадровою політикою;
- проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- досліджено виробничо-господарську діяльність підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізовано кадрове забезпечення підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- визначено основні напрямки удосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проведено теоретико-економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Кадрова політика являє собою систему принципів та вимог, які регулюють головні напрямки взаємозв'язку з кадрами. Основні напрямки кадрової політики: підбір кадрів, їх розстановка, адаптація, розвиток, кар'єрний зростання, мотивування і стимулювання праці. Завдання кадрової політики: забезпечення підприємства достатньою кількістю персоналу належної якості; створення умов праці; ефективне використання кадрів; підтримка продуктивності роботи організації.

Типи кадрової політики: пасивний, превентивний, реактивний, авантюристичний, раціональний, а також закритий і відкритий.

Етапи розробки кадрової політики: Розробка норм для визначення принципів та цілей роботи з кадрами, розробка програм для досягнення поставлених цілей, моніторинг за діяльністю персоналу.

Механізм управління кадровою політикою включає: управління політикою кадрового забезпечення, навчання, оплати праці, виробничих відносин та добробуту.

Нормативно-правову базу становлять Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики, Положення про кадрову політику та інші документи.

Дослідження процесу управління кадровою політикою відбувалось на базі підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Це компанія, що займається виробництвом та реалізацією продуктів харчування. Організаційна структура лінійно-функціонального типу, тобто керівники ухвалюють рішення, передають їх на нижчі рівня, а робітники їх виконують.

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «Сільпо-ФУД» є:

- вчасне надання підприємству (організації) персоналу в необхідній підготовці й кількості;
- відповідати чітким умовам реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Підприємство є прибутковим, володіє 256 об'єктами нерухомості, 7 земельними ділянками, автомобілями та складською технікою. Компанія стабільно нарощує активи, власний капітал та шукає шляхи залучення додаткових коштів. Однак, за останній період рентабельність компанії погіршилась.

На підприємстві працює 485 працівників: спеціалісти і керівники, службовці та робочі. За аналізований період кількість штатних працівників збільшилась на 32 особи. У структурі кадрів переважають основні робітники. Середній вік – 29-40 р.

Більшість мають вищу освіту та досвід більше 1 року. Фонд заробітної плати становлять основна заробітна плата, додаткова, заохочувальні та компенсаційні виплати.

Працівники ефективно використовують свій робочий час та підвищують свою продуктивність. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП збільшився за аналізований період на 143,90 тис. грн та становить 1203,89 тис. грн. Середньорічний виробіток на одного робітника теж підвищився на 305,31 тис. грн. На продуктивність впливає зміна питомої ваги в складі ПВП, зміна кількості днів, відпрацьованих робітником та величина середньогодинного виробітку.

Проблеми управління кадрами ТОВ «Сільпо-Фуд» наступні: відсутність достатньої кількості молодих спеціалістів та кваліфікованих керівників, незадоволеність персоналу матеріальною та нематеріальною мотивацією, скорочення питомої ваги робітників виробництва.

Для вирішення цих проблем пропонується провести атестацію персоналу, проводити навчання та корпоративні заходи, створити систему підвищення кваліфікації, систему штрафів та матеріального і нематеріального стимулювання, а також формування навичок і планування кар'єри працівників. Реалізація цих заходів дозволять підвищити рівень як теоретичних знань працівників, так і практичних навиків, що вплине на підвищення продуктивності праці та доходів компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Фомина В.П., Анзорова С.П. Управление персоналом. МГОУ, 2011. 79 с.
2. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Резанова, О. М. Кіндратець, О. Є. Швець, Д. Ю. Мамотенко, В. О. Зуєва, О. Б. Бабич, В. В. Мельник; Запоріж. держ. інж. акад. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
5. Любшина Д. С. Кадровая политика организации: определение и ее виды // Вестник науки и образования. 2016. №8 (20). С. 56-57.
6. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 41. 2021 С. 22-26
7. Троян А. В. Онопрієнко М. О. Формування кадрової політики підприємства. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали II Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Київ, 11 – 12 лютого 2021 року) / Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2021. 283 с.
8. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1 (63), URL: file:///C:/Users/OOO/Downloads/Nvpushk_2014_1_24.pdf
9. Астахов Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации. – Белгород: Белгородская областная типография, 2011. 101 с.

- 10.Виноградський М. Д. Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
- 11.Солонцов, О. С. Кадрова політика організації. In: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет- конференції: «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», Полтава. 31.03.2021
- 12.Кривда О.В. Проблеми інтеграції українських підприємств у соціально-відповідальне бізнес-середовище / Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : колективна монографія : у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка; М-во освіти і науки України ; Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2014. Т.1. с.519.
- 13.Марченко В. М., Продун М. Ю. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення / Сучасні проблеми економіки та підприємництва, 2014. №14. с. 209.
14. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. Економіка та управління підприємствами Випуск 61. 2021 С. 61-65
- 15.Виноходова А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса: в сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем Материалы III Международной научно–практической конференции.под науч. ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. С. 76–81.
- 16.Назарова Г.В., Лаптева В.І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні, 2017, URL: file:///C:/Users/OOO/Downloads/stvttp_2017_2_12.pdf
- 17.Конституція України зі змінами № 27-IX від 03.09.2019, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

18. Стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001. URL: http://www.iso.org/iso/ru/iso_9000.
19. Стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/OHSAS_18000.
20. Стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Social_Accountability_8000
21. Кодекс законів про працю України зі змінами № 1357-IX від 30.03.2021, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
22. Закон України «Про оплату праці» зі змінами № 440-IX від 14.01.2020, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
23. Реєстр галузевих (міжгалузевих) угод / сайт Федерації професійних спілок України, URL: <https://fpsu.org.ua/generalna-ugoda-galuzevi-ugodi-teritorialni-godi/galuzevi-dogovori/526-reestr-galuzevikh-mizhgaluzevikh-ugod>
24. Реєстр галузевих (міжгалузевих) угод / сайт Міністерства соціальної політики України, URL: <https://www.msp.gov.ua/news/10205.html>
25. Погодина Г. Разработка положения о кадровой политик // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 12.
26. Офіційний сайт компанії «Сільпо», URL: <https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/merezha-silpo-viznana-krashim-innovacijnim-ritejlerom-ta-supermarketom-roku-v-fmcg>
27. Акції. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо», URL: <http://silpo.ua/ua/actions/priceoftheweek/>
28. Власне виробництво. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо», URL: http://silpo.ua/ua/about/own_production/
29. Власний рахунок. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо», URL: <http://silpo.ua/ua/loyalty/about/>

30. Иванова Т.Е. Дифференцированный подход к воспроизводству потенциала в сельском хозяйстве // Научный журнал КубГАУ. 2014. № 100(06). С. 1-11.
31. Институт независимой оценки: сайт консалтинговой организации, URL:
32. Янковская В. В. Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала ТРАЕКТОРИЯ НАУКИ Электронный научный журнал . – 2016. – № 3(8), URL: www.pathofscience.org

ДОДАТКИ

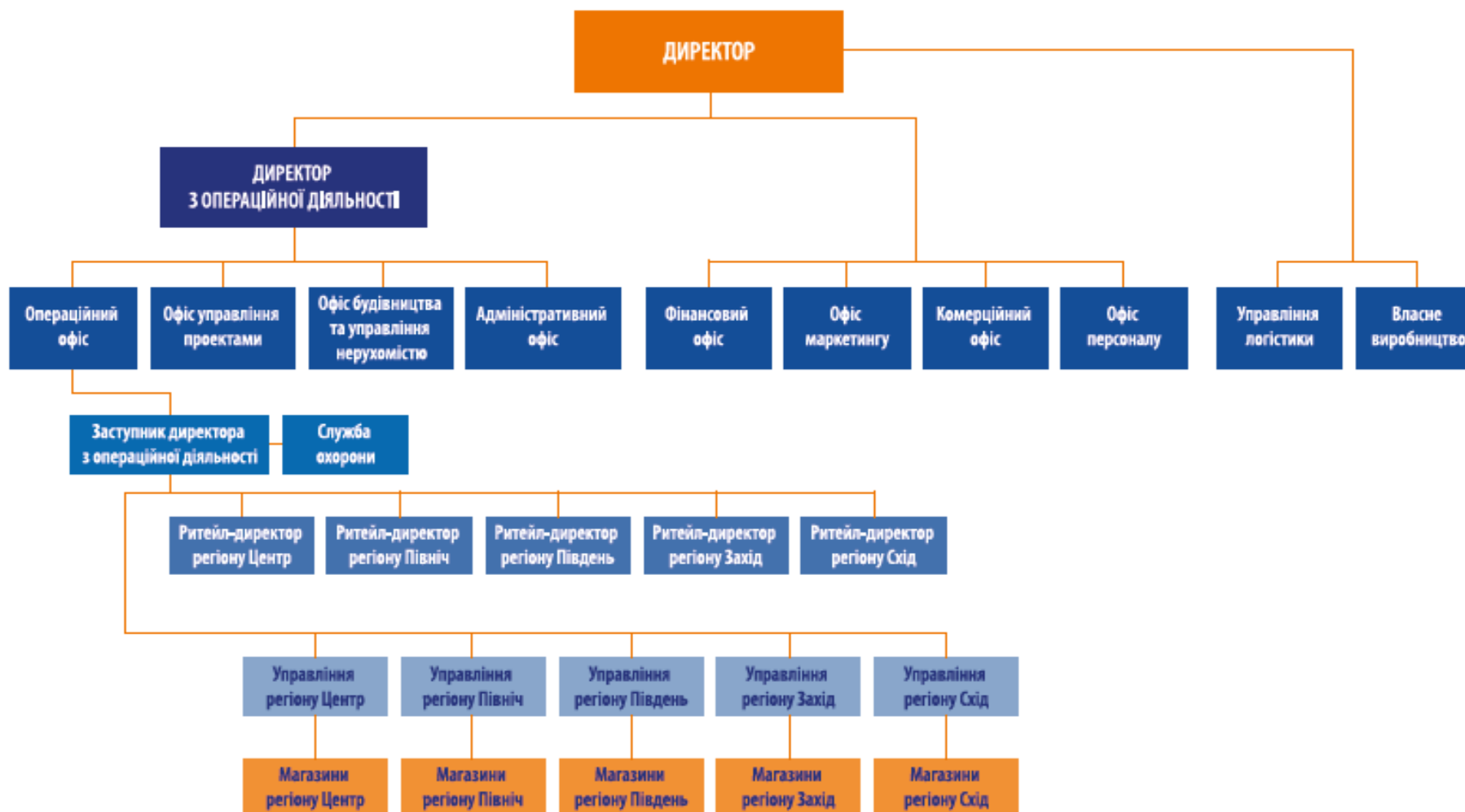


Рис. А. 1. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

НАШІ ЦІННОСТІ

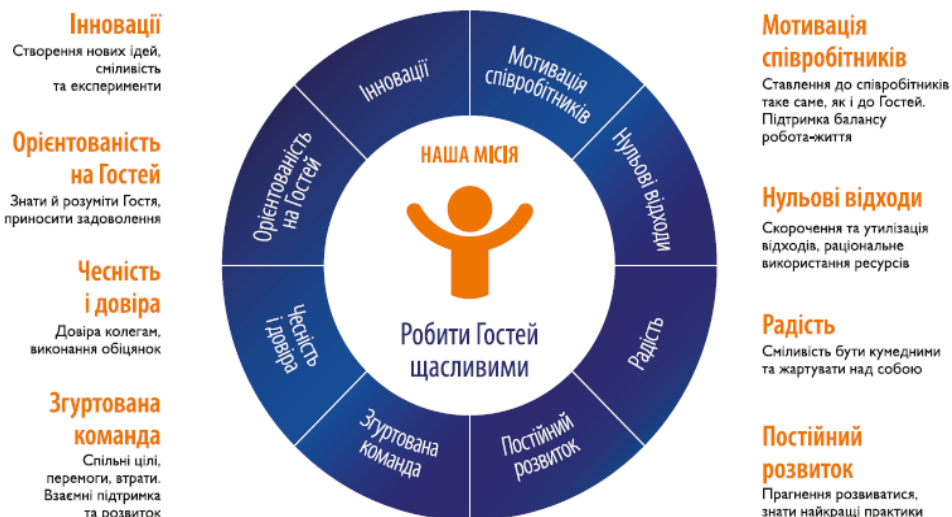


Рис. Б.1. Цінності компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»