

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Особливості формування та управління кадровим резервом підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу групи 11

Бичков Володимир Олексійович

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н, доц. Соломка Ольга Миколаївна

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент Кундєєва Г.О.

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

Т.В. Березянюк

“03” березня 2020 року

## З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бичкову Володимиру Олексійовичу

1. Тема роботи «Особливості формування та управління кадровим резервом підприємства».  
керівник роботи Соломка О.М., к.е.н. доц.  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 р. № 109-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 04 червня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Сільпо-ФУД».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування та управління кадровим резервом підприємства Розділ 2. Аналіз формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД». Розділ 3. «Рекомендації щодо удосконалення формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 24 таблицях та 6 рисунках ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади формування та управління кадровим резервом підприємства».	02.04.20-12.04.20	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД»».	13.04.20-16.04.20	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Рекомендації щодо удосконалення формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД»	17.04.20-20.04.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	04.06.20 р.	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ Бичков В.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ Соломка О.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Бичков В.О. Особливості формування та управління кадровим резервом підприємства. – Рукопис.**

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості формування та управління кадровим резервом підприємства. Робота виконана на базі ТОВ «Сільпо-ФУД».

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування особливостей формування та управління кадровим резервом – визначено сутність кадрового резерву, охарактеризовано його види, представлено основні етапи формування та організації роботи з кадровим резервом, наведено методичні основи аналізу його ефективності.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано техніко-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-ФУД», а також охарактеризовано персонал зазначеного підприємства. Визначено особливості формування та управління кадровим резервом підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД». Запропоновано та обґрунтовано доцільність застосування компетентісного підходу до формування та управління кадровим резервом.

Робота містить 81 сторінку, 24 таблиці, 6 рисунків, 54 використаних джерела.

*Ключові слова:* кадровий резерв, персонал, підприємство, ефективність, компетентістний підхід.

## SUMMARY

### **Bichkov V.O. Features of formation and management of the personnel reserve of the enterprise.– Manuscript.**

In the qualification work the peculiarities of formation and management of the personnel reserve of the enterprise are investigated. The work was performed on the basis of Silpo-FuD LLC.

In the first section of the work the theoretical substantiation of peculiarities of personnel reserve formation and management is carried out - the essence of personnel reserve is defined, its types are characterized, the main stages of formation and organization of work with personnel reserve are presented, methodical bases of its efficiency analysis are given.

In the second section of the qualification work the technical and economic characteristics of LLC "Silpo-FOOD" are given, and also the personnel of the specified enterprise is characterized. Peculiarities of formation and management of the personnel reserve of the enterprise are determined.

The third section of the qualification work substantiates the proposals for improving the formation and management of the personnel reserve of LLC "Silpo-FOOD". The expediency of application of the competence approach to formation and management of a personnel reserve is offered and substantiated

The paper contains 81 pages, 24 tables, 6 figures, 54 used sources.

*Key words:* personnel reserve, personnel, enterprise, efficiency, competence approach.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність кадрового резерву та його види.....	8
1.2. Етапи формування та організації роботи з кадровим резервом .....	13
1.3. Методичні основи аналізу ефективності роботи з кадровим резервом .....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-ФУД».....	24
2.2. Аналіз планування та формування персоналу підприємства.....	36
2.3. Особливості формування та управління кадровим резервом підприємства.....	53
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	62
3.1. Основні напрямки удосконалення формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД».....	62
3.2. Обґрунтування доцільності застосування компетентісного підходу до формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД».....	65
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ .....	82

## ВСТУП

Стратегічно важливим завданням у системі управління персоналом підприємства сьогодні є питання формування кадрового резерву. Актуальність цієї теми обумовлена цілою низкою причин, а саме: сьогодні у практиці роботи більшості вітчизняних підприємств спостерігається тенденція, що пошук та відбір кандидатів розпочинається у разі виникнення вакансії, а не на основі планів розвитку компанії; більшість організацій стикнулися з ситуацією втратити висококваліфікованих фахівців, оскільки останні не бачать перспектив подальшого росту в компанії та йдуть з неї; велика кількість підприємств росте та розвивається, відкривають нові філії та відділення, що в свою чергу збільшує потребу у менеджерах, здатних очолити нові відділи та напрями роботи. Все це обумовлює необхідність побудови системи формування кадрового резерву підприємства. Саме формування кадрового резерву дозволить підприємству: попередити кадровий "голод", умотивувати працівників, зберегти знання та досвід, і найголовніше зекономити кошти (за рахунок скорочення часу на пошук та адаптацію нових працівників) тощо.

Проблематика управління кадровим резервом розглядається переважно в організаційно-функціональному та соціально-економічному аспектах. Достатньо детально розглядаються питання визначення сутності та необхідності, а також принципів та етапів формування кадрового резерву вітчизняними науковцями серед яких Н. Гончарук, М. Канавець, В. Князева, Ю. Ковбасюк, В. Мартиненко, В. Удовиченко, Ю. Шарова, В. Яцюк та інших.

*Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів формування та управління кадровим резервом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його удосконалення в ТОВ «Сільпо-ФУД».*

Задля досягнення поставленої було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні засади формування та управління кадровим резервом підприємства;

- визначено основні етапи формування та організації роботи з кадровим резервом;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- визначено особливості формування та управління кадровим резервом підприємства;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД» на основі застосування компетентісного підходу.

*Об'єктом* дослідження є удосконалення процесу формування та управління кадровим резервом на підприємстві.

*Предметом* дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД».

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

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

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи - 81 сторінка, який містить 24 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 54 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність кадрового резерву та його види

У сучасних умовах розвитку, одним з найважливіших напрямків вдосконалення системи управління персоналом є робота з кадровим резервом.

Своєчасне виявлення і успішна підготовка кадрів до роботи на різних посадах виступають найважливішими чинниками успіху в конкурентній боротьбі. Тому сучасні компанії приділяють значну увагу впровадженню передового досвіду та створенню спеціальних систем формування кадрового резерву.

Загальноприйнятого наукового підходу до визначення поняття кадрового резерву не існує. Досить поширеною є думка, щодо розуміння сутності кадрового резерву, як однієї із функцій управління персоналом, що ґрунтується на проведенні спеціальної підготовки і просування співробітників організації на вищестоящі посади. Розглянемо деякі визначення кадрового резерву (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Визначення сутності поняття «кадровий резерв»

Визначення	Автор
1	2
Кадровий резерв – це співробітники компанії, що володіють високим потенціалом професійного розвитку і є потенційними кандидатами в майбутньому на заміщення ключових позицій в компанії.	А.А.Литвинюк, [3, с. 151]
Кадровий резерв – спеціально сформована на основі встановлених критеріїв група перспективних працівників, що володіють необхідними професійно- діловими, особистісними і морально-етичними якостями, позитивно проявили себе на займаних посадах та пройшли необхідну підготовку, і призначені для заміщення певних посад.	Л.И.Іванкіна, [5, с. 137]

1	2
Кадровий резерв – спеціально сформована група працівників, якісні характеристики яких відповідають вимогам, що пред'являються до керівників певного рівня, і які пройшли процедуру відбору, спеціальну управлінську та професійну підготовку і потенційно здатні до керівної діяльності.	Ю.Г.Одегов, [6, с. 725]
Кадровий резерв – спеціально підготовлені працівники, які за своїми професійним і особистим якостям, з урахуванням необхідності, в будь-який час можуть бути рекомендовані на призначення на вищу посаду.	Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова, [4, с. 487]
Кадровий резерв – це потенційно активна і підготовлена частина персоналу організації, здатна займати вищі посади, а також частина персоналу, що пройшла планомірну підготовку для заняття робочих місць більш високої кваліфікації.	А.Я. Кібанов, [1, С.332-333].
Кадровий резерв - група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються до посади того чи іншого рангу, які пройшли відбір і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку .	Н.А. Александрова, Б.А. Воронін, Л. І. Васильцова, [2, С.175].

Кожне з наведених визначень відображає суть внутрішнього кадрового резерву і має на увазі планомірну роботу по виявленню потреб підприємства, компанії, організації в кадрах, оцінці кандидатів за компетенціями, співвіднесення їх з планованими посадами, розвиток компетенцій до необхідного рівня, планові переміщення.

На думку Кибанова А.Я. слід розрізняти резерв на висування і резерв керівників.

Резерв на висування – група працівників даного трудового колективу, кожен з яких за результатами діяльності зарекомендував себе як здібний і заслуговує на подальше кар'єрне зростання.

Резерв керівників – група співробітників організації, що володіють потенціалом для заняття в перспективі керівних посад і виділена в результаті формального процесу відбору. Організація проводить цілеспрямовану роботу

щодо розвитку та підготовки співробітників, які увійшли в цю групу, до заняття нових посад [1, с.333].

Формування кадрового резерву обумовлено рядом причин. Першою і головною причиною формування кадрового резерву є запобігання кадрового «голоду».

Друга причина – це мотивація персоналу. На початку співробітників мотивує можливість професійного розвитку, потім – кар'єрного росту. Наявність ефективно організованого кадрового резерву в компанії зменшує плинність кадрів, дозволяє підвищити віддачу від співробітників. Для працюючих співробітників кадровий резерв стає «платформою» до відкриття нових можливостей. Менеджери з персоналу можуть зберегти цінних співробітників, продовжити час їх роботи в даній організації шляхом забезпечення розвитку і ротації.

Третя причина – можливість збереження знань і досвіду в компанії. Робота з кадровим резервом за допомогою організації стажувань дозволяє передати досвід від зрілих фахівців молодим. Плинність кадрів в компанії неминуча і повинна бути прогнозована. Необхідно своєчасно оновлювати склад, вивільняти місця більш здатним і мотивованим, інакше компанію чекає застій. Звідси впливає четверта причина формування кадрового резерву: це діагностика, можливість проявитися новим талантам і виявити співробітників з неадекватною самооцінкою.

П'ята причина – це економія коштів. За допомогою кадрового резерву скорочується час (до 6 міс.) на пошук і адаптацію керівників з зовні. Працюючий в компанії співробітник, що включений до кадрового резерву, лояльний, знайомий з особливостями компанії. Зазвичай він набагато більш ефективний, за винятком рідкісних випадків, коли потрібно свіжий погляд на ситуацію в компанії, впровадження досвіду передових компаній.

Можна виділити декілька типів кадрового резерву (за видом діяльності, швидкості заміщення посад, рівня підготовленості і т.д.). Залежно від цілей кадрової роботи можна використовувати або одну, або іншу типологію.

За видом діяльності виділяють:

- резерв розвитку – група фахівців і керівників, що готуються до роботи в рамках нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);
- резерв функціонування – група фахівців і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

За часом призначення розрізняють:

- оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому). До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;
- стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, які можуть обіймати ці посади в перспективі до 20 років).

При цьому може бути, що один і той же працівник одночасно знаходиться як в оперативному (як найбільш прийнятний кандидат на заміщення посади на нижчих рівнях управління), так і в стратегічному резерві, коли розглядається можливість заміщення ним посади на вищих рівнях управління при умові поступового професійного і кар'єрного зросту.

Стратегічний резерв виступає своєрідним мотивуючим фактором для співробітників, у них з'являється розуміння «наступної сходинки», розуміння того, що у них є можливість зростання, є можливість розвиватися в рамках своєї компанії, з'являється можливість кар'єрного, професійного зростання.

Кадровий резерв допомагає організації в досягненні стратегічних цілей [6, с. 26]. Будь-яка організація має стратегічні цілі: отримувати гарний прибуток, зайняти лідируючі позиції на ринку, створити і підтримувати позитивну репутацію. Для досягнення цих цілей потрібна професійна команда керівників, менеджерів і кваліфікованих співробітників. Саме формування та організація роботи з кадровим резервом дає можливість підприємству досягти стратегічних цілей в короткі терміни. Відбувається це за рахунок планомірного

вирішення завдань, які повсякчас виникають перед підприємством, за допомогою ресурсів наявного кадрового резерву.

Цілі створення кадрового резерву в кожній компанії залежить від специфіки її діяльності та завдань, що перед нею стоять. Формування резерву в тій чи іншій мірі відбувається у всіх компаніях, хоча його значимість і ступінь стратегічного планування продовжують відрізнятися.

Ключовим чинником при виділенні управління кадровим резервом в окремий напрямок системи управління персоналом є розуміння керівниками того, що працівник, який пройшов всі стадії кар'єрного росту всередині підприємства, має більше шансів стати ефективним керівником [7, с. 99].

Таким чином, основним цілями формування кадрового резерву та забезпечення його ефективного управління на підприємстві, є:

- підвищення ефективності використання людських ресурсів організації;
- забезпечення потреби організації в кандидатах на заміщення посад різного рівня;
- проведення єдиної кадрової політики з питань професійного і кар'єрного зростання працівників організації;
- зниження плинності кадрів в організації;
- зміцнення корпоративної культури, яка стимулює особисту відповідальність, лояльність, націленість на досягнення результату і формування загальних корпоративних цінностей;
- підвищення мотивації працівників організації;
- зниження витрат на відбір нових співробітників і їх адаптацію.

На будь-якому підприємстві час від часу відбуваються організаційні зміни. Наявність кадрового резерву підвищує рівень готовності керівництва організації і його співробітників до цих змін. Здійснюючи підготовку і перепідготовку персоналу, включаючи переорієнтацію співробітників на інші види діяльності, навчання суміжним професіям, розширюючи зону діяльності та відповідальності, організація захищає себе від ризиків. Організації, в яких відсутній кадровий резерв, стикаються з проблемою, коли фахівці в пенсійному

віці змушені працювати, оскільки для них немає гідної заміни. Відбуваються такі ситуації тоді, коли діяльність або обов'язки специфічні і вимагають спеціальних знань і навичок, або фахівці володіють унікальною інформацією. Щоб їх замінити недостатньо взяти на роботу молодих фахівців, необхідна обов'язкова, цілеспрямована підготовка резервіста. Кадровий резерв дозволяє вирішити ситуацію із забезпеченням управлінцями і професіоналами, у разі розширення виробництва, коли на нових місцях потрібна професійна команда однодумців.

Для того щоб кадрова робота з підготовки високоперспективних працівників була успішною потрібно точно слідувати цілям, завданням і принципам формування кадрового резерву.

## **1.2. Етапи формування та організації роботи з кадровим резервом**

Формування кадрового резерву є життєво важливим завданням для надійного, повноцінного функціонування організації, так як дозволяє забезпечити оперативне заміщення вакантних посад в разі відпустки, хвороби, відрядження, звільнення та ін. Саме тому формування кадрового резерву, планування і розвиток кар'єри стало однією з найважливіших областей управління людськими ресурсами в сучасних організаціях.

Формування кадрового резерву відбувається на підставі наступних принципів, які виділяють Зайцева Т.В. і Зуб А.Т. [10, С.283]:

1) Принцип актуальності резерву – потреба в заміщенні посад повинна бути реальною, оскільки тривале перебування в резерві позбавляє мотивації працівника і приносить витрати підприємству.

2) Принцип відповідності кандидата посаді і типу кадрового резерву – відповідність кваліфікації, здібностей, особистісних особливостей кандидата вимогам, які пред'являються до певної посади.

3) Принцип перспективності – резервіст повинен мати інтерес до професійного зростання та підвищення кваліфікації. Потрібно враховувати вік, стаж роботи на посаді, динаміку кар'єри, стан здоров'я.

На думку Александрової Н.А., Васильцова Л.І., Вороніна Б.А., робота з підготовки резерву кадрів вимагає цілеспрямованих і постійних зусиль керівників підприємства і кадрової служби. Організація цієї роботи спрямована на забезпечення якісної і активної підготовки всіх фахівців в резерві до самостійної діяльності на новій посаді [2, с. 178]. Ця робота здійснюється в кілька етапів:

1 етап. Визначення чисельності резерву. Щороку в грудні начальник кадрової служби підприємства проводить попередню роботу по визначенню кандидатів, які гідні бути зараховані в резерв.

Оптимальний кількісний склад резерву планується з урахуванням прогнозу потреби в кадрах на найближчу і віддалену перспективу. На неї впливають поява додаткових керівних посад, пов'язаних з виходом на пенсію, скорочення штатів, наявність вже підготовленого резерву, інтенсивність вибуття працівників з різних причин з його складу. Величина резерву залежить також від готовності людей зайняти вивільнені посади.

За оцінкою фахівців, резервістів має бути як мінімум в два рази більше, ніж потенційних вакансій, оскільки завжди зберігається ймовірність, що хтось може звільнитися, можуть з'явитися нові вакансії і нові напрямки в бізнесі. До того ж кандидати на одну і ту ж позицію, як правило, мають різний рівень підготовки: хтось може піти на підвищення через півроку, а когось необхідно ще вчити 2-3 роки [3, с. 280].

Оптимальна чисельність резерву кадрів розраховується наступним чином:

- виявляється потреба підприємства в кадрах управління на найближчу або віддалену перспективу (до 5 років);
- визначається фактична чисельність підготовленого в даний момент резерву кожного рівня незалежно від того, де проходив підготовку той чи інший працівник, зарахований у резерв;

- визначається приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників, наприклад через невиконання індивідуальної програми підготовки в зв'язку з виїздом в інший район і т.д .;
- визначається число керівників, що вивільняються в результаті зміни структури управління, які можуть бути використані для керівної діяльності на інших ділянках.

Всі ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і коригуються протягом усього періоду роботи з ним.

Таким чином, співробітники служби персоналу проводять кількісний аналіз розстановки кадрів на даний момент часу і визначають потенційні зміни в резерві. Залежно від отриманих даних визначається оптимальний кількісний склад резерву кадрів [3, с. 281].

2 етап. Визначення характеристик майбутніх керівників.

Даний етап відіграє дуже важливу роль в процесі підготовки резерву. Якщо немає уявлення про те, які якості притаманні певній посаді, то і неможливо провести продуктивно відбір кандидатів, скласти плани їх розвитку і зрозуміти чи можуть вони зайняти заплановану посаду.

На даному етапі розглядаються:

- загальні характеристики, властиві керівнику;
- характеристики ефективного керівника даного підприємства (враховується специфіка підприємства);
- якості, необхідні для роботи в цій посаді.

3 етап. Відбір кандидатів у резерв керівників.

Формується попередній список резерву кадрів для розгляду керівництва підприємства. Цей список обговорюється на засіданні постійно діючої комісії, після цього його затверджує керівник підприємства. Для роботи з резервом у всіх організаціях створюються постійно діючі комісії по роботі з резервом. Ця комісія сприяє якісній підготовці і правильній розстановці кадрів, максимальному вивченню ділових і особистісних якостей кандидатів.

Відбувається відбір на конкретну посаду, де враховують:

- відповідність ідеальних характеристик співробітника ідеальним характеристикам профілю посади (тестування, експертні оцінки, аналіз документальних даних);
- роботу в займаних раніше посадах (підсумки атестаційної комісії, інформація з особової справи працівника);
- ступінь готовності кандидата (оцінка результатів роботи, потенціал кандидата).

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, а й професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби, цеху, дільниці, оскільки особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д. [2, с.177].

Джерелами резерву кадрів на керівні посади можуть стати:

- існуючі керівники; в даному випадку потрібно дивитися, чи можуть вони піднятися вище, або пересунути по горизонталі на суміжні вакантні посади;
- головні та провідні фахівці, які вже займають керівні посади;
- фахівці з відповідною освітою, що позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді фахівці, які успішно пройшли стажування.

4 етап. Організація підготовки кадрового резерву.

Результати оцінки, яку отримують на 3 етапі порівнюють із загальними характеристиками керівника (яким повинен бути керівник). Складаються плани розвитку для зарахованого кандидата (резервіста) кадровим органом і затверджуються керівником.

Підготовка послідовників – особливий вид професійного розвитку, тому що носить спрямований характер (підготовка до заняття певної посади).

Методи підготовки резервіста:

- стажування на майбутній посаді;
- навчання на курсах і в навчальних закладах підвищення кваліфікації;

- виконання обов'язків за майбутньою посадою на час відсутності основного працівника;
- виїзди в інші організації з метою вивчення позитивного досвіду;
- участь в перевірках виробничої діяльності організацій та їх підрозділів;
- участь в підготовці і проведенні конференцій, семінарів і нарад.
- кругова ротація - переміщення керівника низової ланки, з відділу у відділ на термін від 3 місяців до 1 року, так резервіст знайомиться з багатьма сторонами діяльності, він простежує взаємозв'язок між цілями різних підрозділів.

Робота з резервістами, проводиться за планом, в якому враховуються точні заходи по отриманню потрібних знань, ретельному дослідженню характеру роботи, по набуттю у працівника знань і навичок керівництва.

Кожному працівнику (стажисту) прикріплюється керівник стажування, який складає індивідуальний план стажування спільно зі стажистом.

Керівники стажистів, включених в резерв кадрів, отримують матеріальну винагороду за успішне проходження стажистом етапів системи службово-професійного просування.

Стажисту встановлюється посадовий оклад, відповідний займаній ним новій посаді, але вище попереднього окладу, причому на нього поширюються всі види матеріального заохочення, передбачені для даної посади [1, с.339].

#### 5 етап. Контроль за роботою з резервом.

Всі особи, зараховані до резерву, підлягають обліку в кадрових службах. В особисті справи резервістів підшивають атестаційні листи, документи про підвищення кваліфікації, навчання в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації, звіти за результатами стажувань, характеристики, а також типові плани професійного зростання співробітників, зарахованих до резерву на керівні посади.

Щороку в грудні кадрова служба разом з постійно діючою комісією проводять аналіз розстановки керівних кадрів, а також стану резерву. При цьому оцінюється діяльність кожного зарахованого в резерв працівника за

минулий рік, приймається рішення про залишення його в складі резерву або про виключення.

Виключення з резерву кадрів може бути здійснено в зв'язку з незадовільними показниками роботи на довірній ділянці за результатами атестації, станом здоров'я, через вихід на пенсію, недисциплінованість і т.п. [11, с.471].

6 етап. Призначення на посаду.

Кінцевою метою підготовки працівників кадрового резерву є призначення на резервовану посаду. У разі звільнення ключової посади керівництво організації проводить обговорення готовності резервістів і приймає рішення про призначення. При цьому враховуються результати реалізації індивідуального плану, робота на займаній посаді, результати атестації, тестування після проходження кандидатом професійної підготовки, дані про підвищення кваліфікації, авторитет в організації та ін. Хоча рішення про готовність зайняти ключову посаду є кульмінацією процесу підготовки наступника, наразі не існує наукових методів, що полегшують прийняття такого рішення [3, с.298].

7 етап. Адаптація на новій посаді.

Найскладніший етап. Для працівника, що займає нову посаду необхідна інформаційна, організаційна, моральна допомога більш досвідчених колег і керівників [12, с. 135].

Зайцева Т.В. і Зуб А.Т. вважають, що не завжди хороша робота є підставою для зарахування до кадрового резерву або для кар'єрного зростання. Якщо працівник хороший на своєму місці, його відзначають винагородою за результатами: премією, підвищенням заробітної плати і т. д., можливе також нематеріальне заохочення. Головний критерій зарахування до кадрового резерву – це потенціал роботи на вищій посаді, здатність до розвитку. При цьому важливо, щоб кандидат поділяв цінності організації [10, с.287].

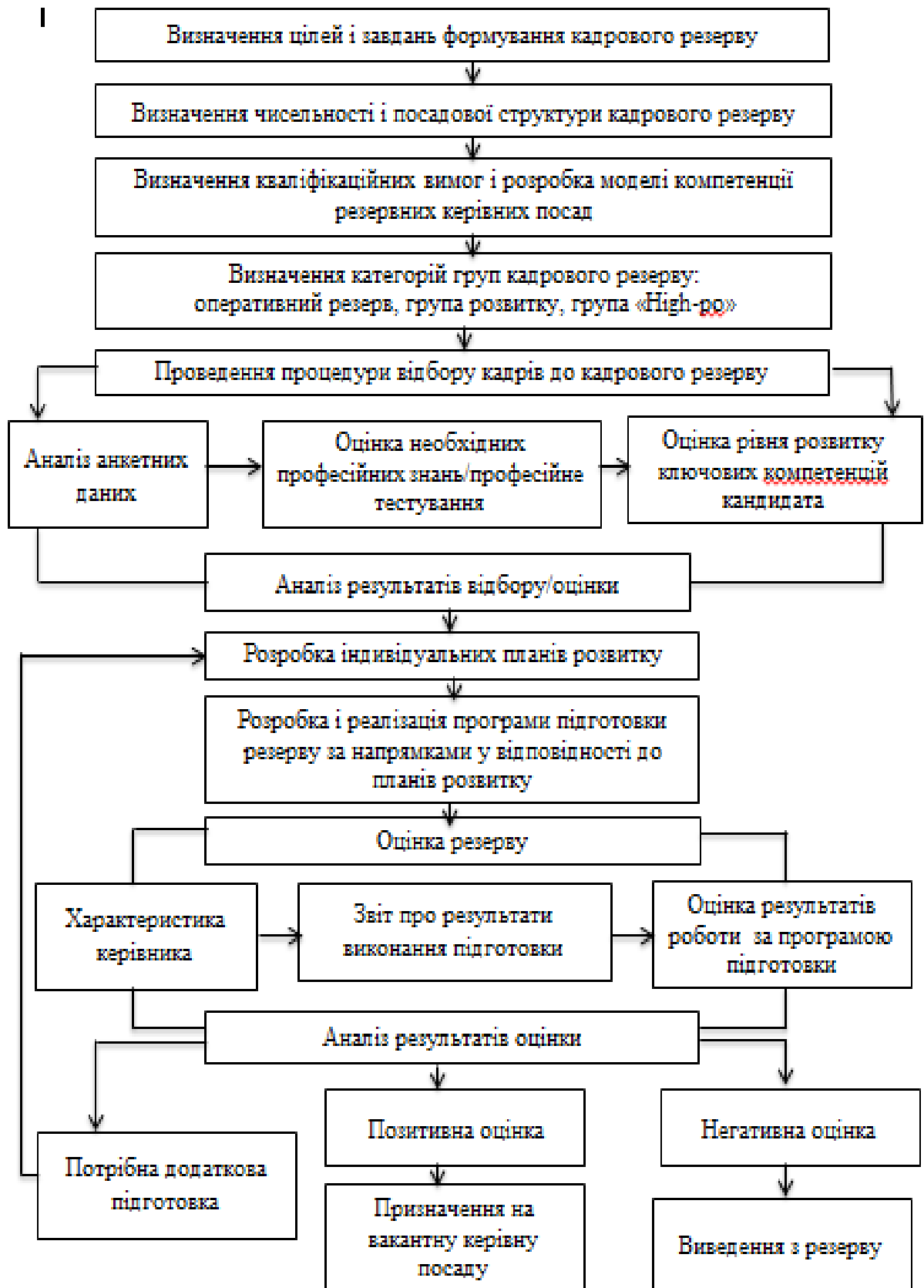


Рис. 1.1 Схема процесу формування кадрового резерву

Важливо пам'ятати, що навчання і висока оцінка резервіста не ведуть до негайного підвищення. Плани кадрових пересувань коригуються щорічно:

хтось може піти на підвищення раніше, ніж очікувалося, для інших воно відкладається на невизначений термін.

До того ж для просування одного співробітника необхідно забезпечити переміщення співробітників на інших рівнях. Майже шахова комбінація, тільки в ній беруть участь реальні люди, а її мета – забезпечити успішну діяльність організації [10, С. 298].

У умовах динамічного впливу зовнішнього середовища, найвищим рівнем конкурентоспроможності і потенційними можливостями досягнення стратегічних цілей характеризуються організації, які мають найкращий кадровий потенціал, однією з головних складових якого є керівники, чий внесок в досягнення організаційних цілей виключно високий. Саме професіоналізм керівників має найвищу ціну, тому що їх рішення можуть привести підприємство не тільки до зльоту, але і до краху. В основі професіоналізму керівників повинна лежати їх різноспрямована і професійна підготовка, заснована на системному підході, що реалізується завдяки своєчасній організації і підготовці кадрового резерву. Управління підготовкою кадрового резерву є однією з підсистем в системі управління персоналом. Даний напрямок роботи служби персоналу забезпечує цілеспрямоване формування кваліфікованих менеджерів фірми на основі використання різних форм і методів розвитку кадрового потенціалу, що, в кінцевому підсумку, забезпечує конкурентоспроможність організації в цілому.

### **1.3. Методичні основи аналізу ефективності роботи з кадровим резервом**

Аналіз ефективності формування та роботи з кадровим резервом включає такі основні напрямки перевірки:

1) оцінка управлінського потенціалу та визначення потреби в підготовці кадрового резерву. В межах цього напрямку перевірки слід здійснити:

- аналіз та проектування управлінської діяльності в організації;
- аналіз системи просування персоналу в організації;

2) аналіз порядку формування резерву, який включає:

- аналіз реалізованих видів резерву;
- аналіз джерел кадрового резерву;
- оцінку принципів формування резерву;
- аналіз критеріїв відбору кандидатів для включення в резерв;
- оцінку методів формування списку резерву;
- аналіз періодичності коригування та оновлення списків резерву;

3) аналіз організації та здійснення цільової підготовки працівників, включених в списки резерву для заміщення керівних посад. Цей напрямок перевірки включає аналіз планування професійної підготовки працівників, зарахованих у резерв. За кожним працівником, який включений до кадрового резерву, необхідно:

- визначити терміни проходження загальної, спеціальної та індивідуальної програми підготовки;
- методи набуття теоретичних знань і практичних навичок;
- ефективність професійної підготовки;

4) оцінка роботи з резервом, що включає:

- оцінку ефективності методів роботи з працівниками, які включені в резерв;
- оцінку якості планування професійної підготовки працівників;
- оцінку ефективності контролю за виконанням індивідуальних планів підготовки працівників, зарахованих до резерву;
- аналіз підстав для виключення кандидатів із складу резерву;
- оцінку організації контролю за виконанням запланованих заходів;

5) аналіз реалізації резерву, що включає:

- аналіз реалізації плану кадрового росту;
- аналіз заміщення керівних посад, у тому числі призначення працівників, зарахованих до резерву;

б) оцінка документаційного забезпечення роботи з кадровим резервом [28, с. 62-63].

При аналізі роботи з кадровим резервом основними джерелами інформації є:

- штатний розпис;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- документи з обліку кадрів;
- колективний договір;
- трудові договори;
- організаційно-розпорядча документація щодо переведення працівників на іншу роботу;
- внутрішні акти організації, які регламентують порядок формування кадрового резерву.

Кількісно охарактеризувати стан роботи з кадровим резервом можна за допомогою таких показників:

1) ефективність підготовки керівників в межах організації ( $E_{\text{під}}$ ):

$$E_{\text{під}} = \frac{Ч_{\text{пос. з рез}}}{Ч_{\text{пос.з в.}}} ; \quad (1.1)$$

де  $Ч_{\text{пос. з рез}}$  – чисельність ключових посад за період, зайнятих представниками кадрового резерву;

$Ч_{\text{пос. зв}}$  – чисельність звільнених посад за період;

2) плинність резерву ( $\Pi_{\text{рез}}$ ):

$$\Pi_{\text{рез}} = \frac{Ч_{\text{пвиб. рез.}}}{Ч_{\text{рез.}}} ; \quad (1.2)$$

де  $\text{Ч}_{\text{виб. рез}}$  – чисельність резервістів, які вибули з організації за період, осіб;

$\text{Ч}_{\text{рез}}$  – середня чисельність резервістів за період, осіб;

3) середній термін перебування в резерві ( $\text{T}_{\text{рез}}$ ):

$$\text{T}_{\text{рез}} = \frac{\text{K}_{\text{р. рез}}}{\text{Ч}_{\text{рез.пос.}}}; \quad (1.3)$$

де  $\text{K}_{\text{р. рез}}$  – кількість років перебування в кадровому резерві до зайняття посади;

$\text{Ч}_{\text{рез. пос.}}$  – чисельність резервістів, що зайняли посади, осіб;

4) готовність резерву ( $\text{Г}_{\text{рез}}$ ):

$$\text{Г}_{\text{рез}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пос. рез}}}{\text{Ч}_{\text{пос.}}}; \quad (1.4)$$

де  $\text{Ч}_{\text{пос. рез}}$  – чисельність ключових посад, які мають резервіста;

$\text{Ч}_{\text{пос}}$  – загальна чисельність ключових посад.

Основне завдання аналізу ефективності роботи з кадровим резервом полягає у виявленні «вузьких» місць у поєднанні особистих очікувань в сфері трудової кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. До цього питання слід підходити з двох сторін:

- зі сторони оцінки процедур планування кар'єри в організації, наскільки план просувань передбачає засоби для досягнення бажаних результатів;

- зі сторони визначення, як враховуються бажання і можливості самих працівників в сфері навчання, тренінгів і професійного розвитку.

Зазвичай керівники компаній допускають такі типові помилки в роботі з кадровим резервом:

1. Формування кадрового резерву стає формальною процедурою. Буває так, що у великій організації кожен керівник в певний термін повинен висунути

кандидатуру до кадрового резерву. Часом може скластися ситуація, що працівник, якого включили до резерву, не знає про це.

Зустрічаються і інші крайнощі - висувають кандидатуру, ґрунтуючись на особистому неформальному спілкуванні. Щоб цього уникнути, працівникам кадрової служби необхідно проводити інтерв'ю з кожним кандидатом, а також здійснювати процедуру оцінювання.

2. Кадровий резерв існує тільки на папері. В цьому списку можна перебувати роками, але коли співробітник зможе отримати нову позицію, ніхто не знає. Така ситуація демотивує і зводить на нівець всю роботу, пов'язану з формуванням та управлінням кадрового резерву. Щоб цього уникнути, необхідно планувати професійне і кар'єрне зростання співробітника, ув'язувати результати навчання та стажування з системою мотивації персоналу в компанії.

3. Несвоєчасність навчання співробітників кадрового резерву. Навчання співробітників, що включені до кадрового резерву, відбувається по загальних темах, які не знадобляться в практиці. Навчання проводиться завчасно. Коли підходить термін зайняти нову позицію - все забулося або змінилося або, навпаки, співробітник вже давно виконує нові функції, а його вирішили відправити на навчання [5. Т. 1. С. 15].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

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

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

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

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

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

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

Делікатесмаркети «Le Silpo» розташовані у Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі. Середня площа такого маркету становить близько 1 500 м<sup>2</sup>, орієнтований

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

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

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

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

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

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

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

Основні моменти, які перевіряються під час аудиту виробництва:

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

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

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

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

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

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

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

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

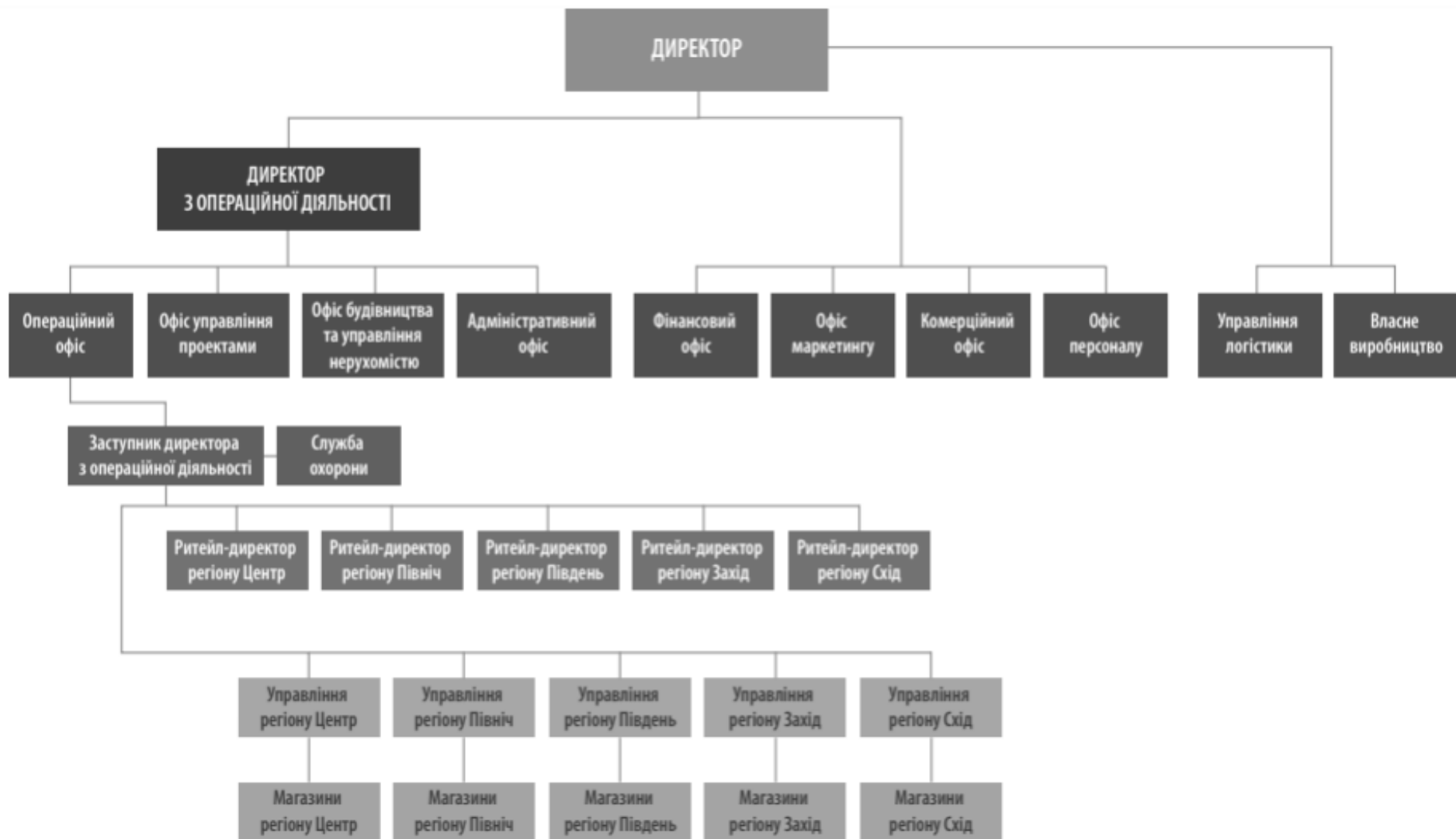


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

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

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

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

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

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



Рис. 2.2. Організаційна структура супермаркету «Сільпо»

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

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

Таблиця 2.1

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

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

У 2018 році значно зросли доходи мережі «Сільпо», а саме: інші фінансові доходи збільшились у 6,3 рази та інші доходи підвищились на 75,3%. Але при такій позитивній динаміці компанія терпить збитки, так у минулому році збиток ТОВ «Сільпо-ФУД» складав 1,4 млрд. грн., а у звітному періоді його значення зменшилось до 383,5 млн грн. Протягом звітного періоду, рівень

збитку компанії скоротився на 72,7%, що є позитивним чинником. На збитковість компанії значним чином вплинули видатки за статтею «інші витрати», які у 2017 році становили 1,7 млрд. грн., а в 2018 р. склали 1,1 млрд. грн.

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

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

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

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

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

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

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

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

- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у компанії, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна компанії, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- здійснення представницьких функцій від імені компанії у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

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

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

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

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

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

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

## **2.2. Аналіз планування та формування персоналу підприємства**

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

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

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

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

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

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

*Таблиця 2.2*

#### **Чисельність персоналу підприємства за 2017-2018 рр.**

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

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

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

Таблиця 2.3

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

Таблиця 2.4

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

Таблиця 2.5

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

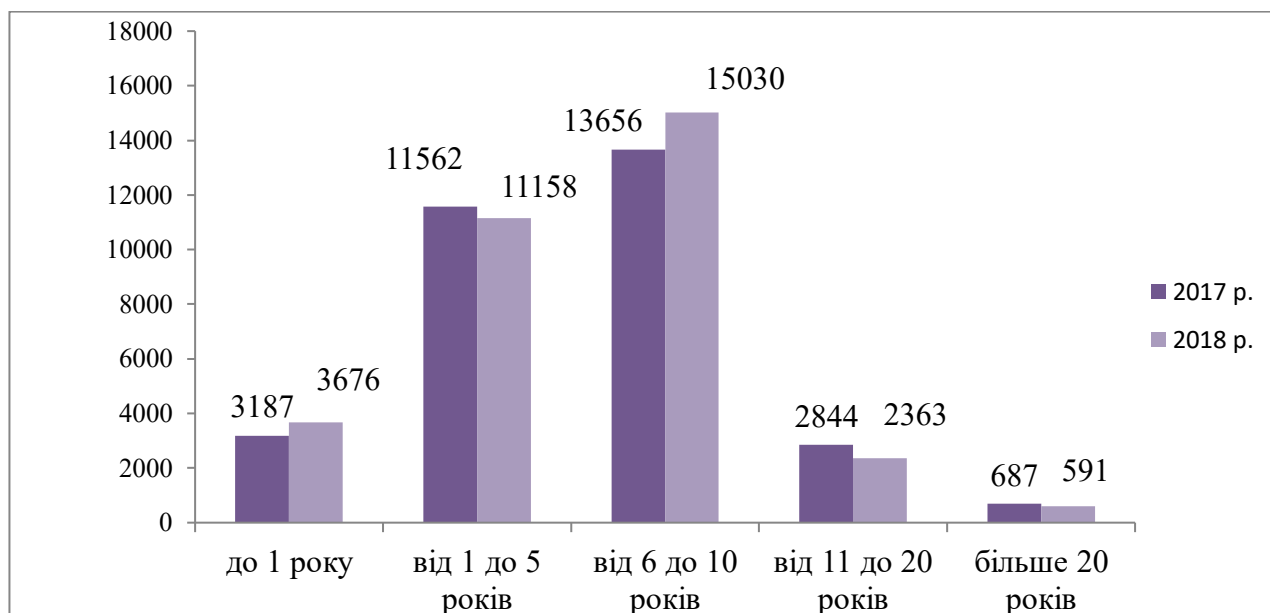


Рис. 2.3 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»  
за стажем роботи у 2017-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

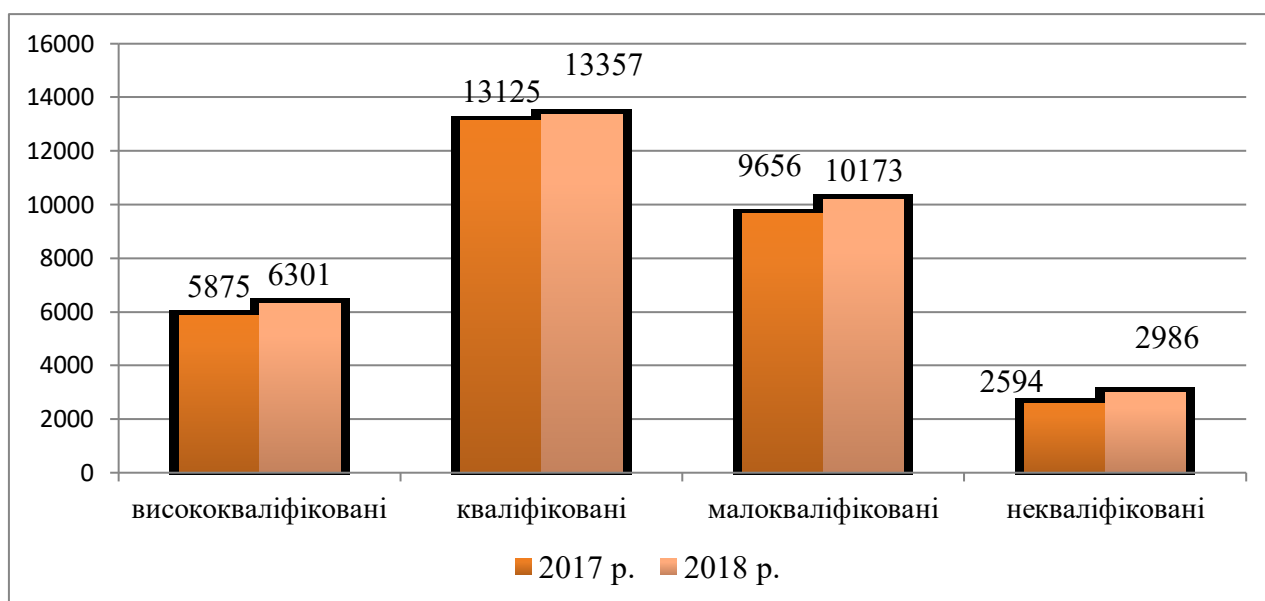


Рис. 2.4 Чисельність працівників за рівнем кваліфікації у 2017-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

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

## Показники руху персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.8

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

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

Джерело: складено на основі даних підприємства

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

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

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

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

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

Таблиця 2.9

**Структура використання робочого часу працівниками**

**ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.**

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

Джерело: складено на основі даних підприємства

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

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

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

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

Таблиця 2.10

### Аналіз продуктивності праці персоналу

#### ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

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

1	2	3	4	5	6
10	Відпрацьовано одним робітником в рік (n.4/n.3)	454,2	460,7	6,6	1,4
11	Питома вага робітників в складі ПВП (n.3/n2)	0,49	0,51	0,02	x

Джерело: складено на основі даних підприємства

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

- середньорічний виробіток на одного працівника ПВП зменшився на 5,5%;
- середньорічний виробіток одного робітника скоротився на 8,5%;
- середньогодинний виробіток одного робітника зменшився на 7,4%;
- тривалість робочого дня скоротилась з 7,7 год до 7,5 год;
- кількість відпрацьованих люд-днів одним робітником в рік зросла на 1,4%;
- питома вага робітників в складі ПВП збільшилась на 0,02 в.п.

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

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

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

Матеріальна винагорода співробітників складається з постійної гарантованої частини заробітної плати, яка є посадовим окладом, і змінної

частини, яка є функцією результативності діяльності самого співробітника, його підрозділу та загалом усієї компанії.

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

*Таблиця 2.11*

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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



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

Джерело: складено автором за даними підприємства

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

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

Таблиця 2.12

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

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.13

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

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

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

*Таблиця 2.14*

**Методи нематеріальної мотивації працівників мережі Сільпо**

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

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

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту компанії

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

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

### **2.3. Особливості формування та управління кадровим резервом підприємства**

Основна мета формування та управління кадровим резервом підприємства полягає у відборі та розвитку групи перспективних фахівців, які мають відповідні якості для зайняття певної посади [3]. Завдання щодо створення та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД» належать до

функціональних обов'язків працівників офісу персоналу. Виконання робіт із створення та управління кадровим внесено до переліку посадових обов'язків 27 менеджерів з персоналу офісу персоналу компанії Сільпо. Відповідальність за ефективну підготовку і використання кадрового резерву несе керівник офісу персоналу.

До кадрового резерву компанії Сільпо зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності, необхідний досвід роботи, високий рівень кваліфікації, необхідні вік та стаж роботи в ТОВ «Сільпо-ФУД». На кожну посаду керівника відділу, магазину чи регіонального відділення формується кадровий резерв у кількості двох осіб, за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби. Кадровий резерв складається терміном на один рік. Списки осіб, зарахованих до кадрового резерву, переглядаються та формуються щороку на наступний рік. Перебування співробітника у кадровому резерві становить п'ять років, окрім випадків дострокового припинення перебування у кадровому резерві.

Чисельність персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД», зарахованих до кадрового резерву у 2017 році становила 12182 особи, а у 2018 році зросла на 3,16% і становила 12567 осіб.

Гендерна структура працівників ТОВ «Сільпо-ФУД», що зараховані до кадрового резерву у 2017-2018 рр. наведено в табл. 2.15

*Таблиця 2.15*

**Гендерна структура кадрового резерву ТОВ «Сільпо-ФУД»  
за 2017-2018 р.**

Стать	2017 р.	2018 р.	Абсол. відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5
Чоловіки	6257	5444	-813	87,01
Жінки	5925	7123	1198	120,22
<b>Разом</b>	12182	12567	385	103,16

1	2	3	4	5
Із них:				
<b>Керівники структурних підрозділів</b>				
Чоловіки	4162	3489	-673	83,83
Жінки	3182	3935	753	123,65
Разом	7344	7424	80	101,0
<b>Спеціалісти</b>				
Чоловіки	2095	1955	-140	93,33
Жінки	2743	3188	445	116,25
Разом	4838	5143	305	106,30

Джерело: складено автором за даними підприємства

З наведених даних видно, що до кадрового резерву мережі супермаркетів Сільпо у 2018 році зараховано 5444 жінки (44,7 % від загальної чисельності) та 7123 чоловіки (55,3%). До кадрового резерву на посади керівників структурних підрозділів у 2018 р. було зараховано 3489 чоловіки, що менше на 16,2% в порівнянні з попереднім роком. Кількість жінок у складі кадрового резерву на керівні посади у звітному році склала 3935, що більше на 23,7% (753 особи) відносно рівня 2017 року. У структурі кадрового резерву на посади спеціалістів у 2017 році було зараховано 2095 чоловіків та 2743 жінки, у наступному періоді відбулося зменшення чисельності чоловіків на 6,7% (140 осіб), а кількість жінок при цьому зросла на 16,3% (445 осіб).

Таблиця 2.16

**Структура кадрового резерву ТОВ «Сільпо-ФУД» за віком  
в 2017-2018 р.**

Вік	2017 р.	2018 р.	Абсол. відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5
до 30 р.	1651	1741	90	105,451
від 31 до 40 р.	1900	1437	-463	75,632
від 41 до 50 р.	6834	7896	1062	115,540
від 51 до 60 р.	1782	1479	-303	82,997
старше 60 р.	15	14	-1	93,333
Разом	12182	12567	385	103,160
Із них:				
<b>Керівники структурних підрозділів</b>				
до 30 р.	829	816	-13	98,43
від 31 до 40 р.	335	1063	728	317,31

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5
від 41 до 50 р.	4770	4305	-465	90,25
від 51 до 60 р.	1395	1226	-169	87,89
старше 60 р.	15	14	-1	93,33
Разом	7344	7424	80	101,09
<b>Спеціалісти</b>				
до 30 р.	822	925	103	112,53
від 31 до 40 р.	1565	374	-1191	23,90
від 41 до 50 р.	2064	3591	1527	173,98
від 51 до 60 р.	387	253	-134	65,37
старше 60 р.	-	-	-	-
Разом	4838	5143	305	106,30

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи віковий склад кадрового резерву звітний період, слід зазначити, що найчисельнішою є група віком від 41 до 50 років – 7896 осіб, що становить 62,8 % від загальної кількості, група віком до 30 років нараховує 1741 особу (13,9 %), віком від 51 - 60 років – 1479 осіб (11,8%), віком від 31 - 40 років – 1437 особи (11,4%), віком старше 60 років – 14 осіб (0,11 %). У структурі кадрового відбулися позитивні зрушення за рахунок:

- збільшення кількості осіб у віці від 31р до 40 р. на керівні посади у 3,2 рази;
- скорочення чисельності кандидатів на керівні посади у віці 51 до 60 р на 169 осіб, і віком старше 60 р. на 1 особу;
- збільшення кількості осіб у віці від 41р до 50 р. на посади спеціалістів на 74%;
- скорочення чисельності кандидатів на посади спеціалістів у віці 51 до 60 р на 134 особи.

Динаміка зміни структури кадрового резерву ТОВ «Сільпо-ФУД» за стажем наведена в табл. 2.17

**Структура кадрового резерву ТОВ «Сільпо-ФУД» за стажем  
в 2017-2018 р.**

Стаж	2017 р.	2018 р.	Абсол. відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5
до 1 року	-	-	-	-
від 1 до 5 років	971	1005	34	103,50
від 6 до 10 років	8922	9346	424	104,75
від 11 до 20 років	1802	1839	37	102,05
більше 20 років	487	377	-110	77,41
<b>Разом</b>	12182	12567	385	103,16
Із них:				
<b>Керівники структурних підрозділів</b>				
до 1 року	-	-	-	-
від 1 до 5 років	346	528	182	152,60
від 6 до 10 років	5084	5177	93	101,83
від 11 до 20 років	1657	1531	-126	92,40
більше 20 років	257	188	-69	73,15
<b>Разом</b>	7344	7424	80	101,09
<b>Спеціалісти</b>				
до 1 року	-	-	-	-
від 1 до 5 років	625	477	-148	76,32
від 6 до 10 років	3838	4169	331	108,62
від 11 до 20 років	145	308	163	212,41
більше 20 років	230	189	-41	82,17
<b>Разом</b>	4838	5143	305	106,30

Джерело: складено автором за даними підприємства

Так, до кадрового резерву у 2018 р. на керівні посади зараховано 1005 осіб зі стажем роботи в ТОВ «Сільпо» до 5 років ( 8% від загальної структури), 9346 осіб зі стажем від 6 до 10 р. (74,3%), 1839 працівників зі стажем від 11 до 20 р. (14,7%), та 377 співробітників, які працюють в компанії понад 20 років (3%).

У структурі резервістів за стажем роботи на керівні посади у 2018 році відбулися наступні зміни: чисельність осіб зі стажем до 5 років зросла на 52,6%, зі стажем від 6 до 10 р. збільшилась на 1,83%, при цьому відбулося скорочення кількості працівників зі стажем від 11 до 20 р. на 2,4% та персоналу, що пропрацював в компанії понад 20 р. на 69 осіб (26,9%).

Структура кадрового резерву за стажем роботи на посади спеціалістів у 2018 році збільшилась на 305 осіб в порівнянні з попереднім періодом. Такі зміни викликані зростанням чисельності співробітників зі стажем від 6 до 10 р. на 331 особу і кількості кандидатів на посаду зі стажем від 11 до 20 р. на 163 особи, при цьому відбулося скорочення чисельності робітників зі стажем до 5 років на 148 особи та на 41 особу зі стажем більше 20 років.

Зарахування до кадрового резерву здійснюється за критеріями віку, стажу, рівня досвіду та розвитку кандидата.

З метою ефективного управління розвитком персоналу в компанії Сільпо здійснюються наступні заходи:

1. для визначення потреби в навчанні компанія регулярно проводить процедури оцінки й атестації персоналу, а саме:
  - атестація проводиться для всіх працівників, відповідно, з періодичністю, установленною в «Положенні про атестацію»;
  - оцінка результатів роботи підрозділів проводиться щомісяця в межах обліку й контролю результативності виконання поточних завдань;
  - оцінка результатів діяльності керівників проводиться щороку;
  - оцінка фахівців проводиться вибірково за рекомендаціями керівника.
2. за результатами оцінки складаються плани індивідуального розвитку.

Навчання планується та проводиться з метою підготовки персоналу до вирішення поставлених перед компанією завдань і підвищення професійного рівня персоналу.

Витрати компанії на навчання затверджуються на раді директорів і становлять 0,2% від виручки. ТОВ «Сільпо-ФУД» надає можливість управлінському персоналу оплати навчання за рахунок компанії у випадках виробничої необхідності. Після навчання фахівець зобов'язаний відпрацювати в компанії період, який визначається в договорі, або відшкодувати витрати на своє навчання.

Для навчання та розвитку персоналу в мережі Сільпо діють постійні програми навчання, наставництва та зовнішні тренінги.

Ознайомчі лекції та тренінги проводяться департаментом навчання та розвитку персоналу для всіх співробітників офісів і магазинів мережі, менеджерів, фахівців з персоналу.

У 2018 році проведено 366 навчальних заходів, під час яких опрацьовано та вивчено 17 тем, включаючи «Командна робота», «Покоління Y&Z», «Тайм-менеджмент» та ін. За підсумками звітного року 4 754 співробітники отримали нові знання.

У компанії Сільпо досить поширена практика міні-тренінгів для мережі супермаркетів, які проводяться керівниками та їх заступниками для підлеглого персоналу.

Протягом 2018 року в ТОВ «Сільпо-ФУД» проведено 5 826 міні-тренінгів, які були присвячені розгляду таких тем як «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво». До участі в міні-тренінгах було залучено 29 816 працівників.

Також, в компанії Сільпо проводять оцінювання персоналу. Оцінка персоналу – це багатоцільовий процес, що дозволяє визначити рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей та формує уявлення про ділові та моральні риси працівників.

Оцінювання співробітників мережі «Сільпо» спрямоване на визначення ефективності діяльності персоналу під час виконання виробничих завдань, що дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень.

Постійне використання системи оцінки персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» суттєво впливає на ефективність компанії та її імідж. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання завдання в порівнянні з запланованим, менеджери розробляють конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи. Оцінювання працівників мережі «Сільпо» сприяє оптимізації таких напрямків діяльності, як атестація, підбір і розстановка кадрів, скорочення персоналу. За допомогою оцінки компанія формує кадровий

резерв і покращує комунікаційні зв'язки, відслідковує процес особистісного і професійного зростання, планує навчання співробітників. Однак головним орієнтиром у цьому процесі є розвиток професійного та особистісного потенціалу співробітників.

Персонал мережі Сільпо проходить оцінювання у відповідності з наступними видами критеріїв, серед яких виділяють:

- кваліфікаційні – включають перевірку відповідності професійних знань, умінь, навичок співробітника вимогам, що встановлені нормативною документацією;
- об'єктивні – встановлюють відповідність реальних досягнень працівника певним кількісним і якісним показникам;
- зовнішні – характеризують наявність якостей, що дозволяють досягати високих результатів у професійній діяльності;
- психологічні – розробляються на основі професіограм відповідного виду діяльності, тобто еталону якостей для певної професії.

Оцінка співробітників здійснюється зазвичай в кілька етапів. На початковій стадії цього процесу працівники офісу персоналу розробляють принципи і методіку оцінки, готують необхідну документацію і матеріали (зокрема, положення про проведення оцінки персоналу), а також інструктують керівників і співробітників супермаркетів. На наступній стадії процесу керівники супермаркетів і їх підрозділів знайомляться з пакетом документів, правилами проведення оцінки та оформлення результатів і проводять цей захід. На завершальній стадії працівники офісу персоналу і керівники супермаркетів, в яких здійснювалося оцінювання персоналу, аналізують зібрану інформацію, розробляють програми кар'єрного зростання, навчання і приймають рішення про заохочення успішних співробітників.

За результатами оцінювання персоналу керівництво компанії отримує необхідну інформацію, що виступає основою для ефективного управління персоналом, а саме:

- дозволяє приймати адміністративні рішення відносно підвищення - зниження по посаді, звільнення, переміщення працівників;
- надає співробітникам інформацію щодо їх сильних і слабких сторін, створюючи можливість корекції дій;
- виступає як засіб стимулювання та мотивації співробітників.

Особливим видом оцінки, що застосовується в компанії Сільпо, є атестація персоналу. Вона проводиться, як правило, раз у три роки; її метою є отримання інформації про особисті та професійні якості працівника, рівень його кваліфікації. Ці дані є основою висновку про відповідність працівника займаній посаді, необхідності підвищення його кваліфікації, можливості переведення на іншу посаду.

Разом з тим, слід відмітити, що в компанії Сільпо хоча і приділяється значна увага розвитку і оцінюванню персоналу, але їх результати носять формальний вплив на формування та управління кадровим резервом компанії. Про це свідчить, факти проведення навчання співробітників на загальні теми без орієнтації на поглиблення спеціальних знань та вмінь, відсутність спеціально розроблених критерії відбору персоналу до кадрового резерву та оцінювання їх компетентностей, планування професійно-посадової кар'єри службовців, відсутність гласності та доступності інформації про зарахування до кадрового резерву.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### **3.1. Основні напрямки удосконалення формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД»**

Результати дослідження особливостей формування та розвитку кадрового резерву компанії Сільпо свідча ть про наявність формального підходу. Формування резерву не повинно обмежуватися тільки складанням списків.

Враховуючи даний факт, організація роботи з кадровим резервом має бути кардинально переглянута, зокрема шляхом удосконалення навчальних програм, вироблення та впровадження нових інноваційних форм підвищення рівня професійної майстерності, виокремлення компетенцій спеціалістів та керівників за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими, забезпечення рівного доступу та добровільної участі в конкурсі для включення до кадрового резерву; проведення відкритих конкурсів на зарахування до кадрового резерву, гласності та доступності інформації про формування кадрового резерву в компанії Сільпо.

Ефективність цієї роботи та, відповідно, такий показник, як дієвість резерву кадрів, залежить від того, як організовано роботу щодо підготовки працівників до обіймання ними посад з більшим обсягом роботи.

Велике значення має підхід до визначення кандидатів для включення в резерв кадрів. Про суб'єктивний підхід до цього свідчить те, що увага здебільшого звертається на анкетні біографічні дані та на те, якої думки про кандидата керівники. Це може призводити до помилок під час формування резерву.

Якщо вибрати правильний підхід, можна підвищити об'єктивність вибору та організувати роботу з резервом для підвищення його дієвості. Враховуючи кадрову ситуацію та потреби розвитку, пропонуємо такі напрями цієї роботи.

Чинники, що впливають на включення кандидата до резерву:

- аналіз анкетних біографічних даних;
- аналіз результатів виробничої діяльності;
- думка керівників;
- результати психологічного тестування;
- результати професійного тестування;
- результати стажування;
- підвищення кваліфікації чи перепідготовки за програмою магістрів.

Робота за кожним напрямом визначається окремими положенням, що затверджується керівництвом підприємства, установи, організації.

Перші три чинники є обов'язковою процедурою добору, що спирається на формальні ознаки: вік, освітньо-кваліфікаційний рівень, спеціальність, досвід попередньої роботи тощо.

Психологічне тестування кандидатів чи резервістів дає змогу підвищити об'єктивність оцінки кандидата як лідера, здатного забезпечити ефективне управління виробництвом, колективом, визначити його особистісні риси, прогнозувати успішність його роботи в команді.

З допомогою професійного тестування можна визначити професійні знання за спеціальністю, знання інформаційних технологій, додаткових умінь та навичок, необхідних під час виконання службових обов'язків тощо. Результати тестування можуть використовуватися також для планування підвищення кваліфікації, складання навчальних програм чи планів індивідуального підвищення кваліфікації.

Два останніх чинники призначаються як для додаткового вивчення кандидатури, так і для підвищення його кваліфікації. Вони є також мотиваційними факторами для просування по службі.

Таким чином, зважаючи на чинники, що впливають на включення кандидата до резерву, визначаються основні складові роботи з резервом кадрів.

Успішність формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД» залежить від відповідального підходу менеджерів з персоналу, до виконання своїх функціональних обов'язків щодо управління кадровим резервом, до активної та продуктивної роботи та застосування компетентнісного підходу при відборі кандидатів.

Компетентнісний підхід переміщує акценти з процесу накопичення нормативно визначених знань, умінь і навичок майбутніх фахівців у площину формування і розвитку здатності практично діяти і творчо застосовувати набуті знання і досвід у різних ситуаціях та робочих моментах.

Компетентний та мотивований до професійного розвитку працівник є найголовнішою конкурентною перевагою підприємства та ключовою складовою людського капіталу.

Серед основних переваг компетентнісного підходу слід виділити:

- він базується на виокремленні переліку компетентностей, що відрізняються від знань працівників якісною професійною діяльністю, а не тільки теоретичною інформацією про неї;
- від класичного розуміння умінь компетентності відрізняються перенесенням їх на різні об'єкти впливу;
- навички в компетентнісному підході розглядаються як усвідомленість, яка дозволяє людині діяти навіть у нестандартних ситуаціях [4, с. 225].

Компетентнісний підхід поряд із соціально-економічним ефектом (поліпшення фінансових і комерційних показників організації, підвищення задоволеності результатами праці як персоналу, так і роботодавця) дозволяє отримати психологічний ефект оцінки персоналу, пов'язаний із моделюванням необхідної трудової поведінки [9, с. 60].

Його практичне використання полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінки та підготовки

у відповідності з ними, а також сприяє розробці системи, що може успішно поєднати вимоги бізнесу та управління персоналом.

### **3.2. Обґрунтування доцільності застосування компетентісного підходу до формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД»**

Реалізація застосування компетентісного підходу до управління кадровим резервом мережі супермаркетів Сільпо, вимагає значних трудових та часових витрат від менеджерів з персоналу, що відповідають за створення кадрового резерву. Застосування даного підходу не вимагає додаткових фінансових вкладень, але враховуючи значні трудові затрати на його впровадження планується виплата додаткової матеріальної винагороди.

Розрахунок витрат на виплату додаткової преміальної винагороди за впровадження компетентісного підходу до управління кадровим резервом наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### **Витрати на виплату додаткової преміальної винагороди за впровадження компетентісного підходу**

№	Характеристика витрат	Витрати, грн
1.	Премія менеджера з персоналу за активну участь у впровадженні компетентісного підходу до управління кадровим резервом	1000
2.	Відрахування у фонд соціального страхування 22%	220
3.	Проектна річна сума преміального фонду менеджерів з персоналу за активну участь у впровадженні компетентісного підходу до управління кадровим резервом (27 осіб)	324 000
4.	Відрахування у фонд соціального страхування 22%	71280
Всього		395280

Джерело: складено автором

Сумарні витрати на виплату додаткової преміальної винагороди за впровадження компетентісного підходу в ТОВ «Сільпо-Фуд» становитимуть

395,28 тис.грн. Ця сума є цілком прийнятною для компанії враховуючи її нестійкий фінансовий стан, а також значні обсяги чистого доходу.

Застосування компетентісного підходу до управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволить підвищити вмотивованість персоналу за рахунок планування кар'єри та розвитку компетентностей співробітників, за рахунок цього очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції.

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

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

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

P – песимістичний прогноз, тис. грн.

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

Таблиця 3.2

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

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Прогнозована зміна ЧП від РП	1750	1350	1550	1870	1650	1820	1590

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

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

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Прогнозована зміна ЧП від РП	1750	1350	1550	1870	1650	1820	1590	-
$O_{\text{сер}}$	1654,29							
Відхилення	95,71	-304,2	-104,2	215,7	-4,29	165,7	-64,29	-
$\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2$	9161,2	92589,8	10875,5	46532,7	18,4	27461,2	4132,7	190771,4

*Джерело: сформовано автором*

Сума квадратичних відхилень складатиме 190771,4

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{190771,4}{7}} = 165,085$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{165,085}{1654,29} * 100\% = 9,98 \%$$

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

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

Таблиця 3.4

**Приріст чистого доходу від реалізації продукції за методом медіан**

Значення	1350	1550	1590	1650	1750	1820	1870
Прогноз	Песимістичний прогноз			Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження заходів приймаємо 1650 тис. грн

За оптимістичним прогнозом приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 1870 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 1350 тис.грн.

Розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{1870 + 4 * 1650 + 1350}{6} = 1636,7 \text{ тис. грн}$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$34\,738\,968 + 1636,7 = 34\,740\,604,7 \text{ тис. грн.}$$

Його величина збільшиться в проектному році на:

$$1636,7 / 34\,738\,968 * 100 = 0,0047 \%$$

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

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$24662103,9 * 0,0047\% = 1161,9 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок виплати додаткової преміальної винагороди за впровадження компетентісного підходу. Розраховані нами витрати склали 395,28 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$\Delta \text{ПВ} = 1161,9 + 395,28 = 1557,2 \text{ тис. грн.}$$

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

$$1636,7 - 1557,2 = 79,5 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку після впровадження заходів становитиме:

$$79,5 * (1 - 0,18) = 65,2 \text{ тис. грн.},$$

Очікувані результати від застосування компетентісного підходу до формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД» подано в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

**Очікувані результати від застосування компетентісного підходу**

№ п/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	0,0047%
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	1557,2
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн	79,5
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	65,2

Джерело: сформовано автором

Впровадження компетентісного підходу до формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД» забезпечить отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції в розмірі 1636,7 тис.грн.

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

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

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

де ПІ – початкові інвестиції;

Зо.к.- зміна обігових коштів.

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

$$\text{Зо.к.} = 1161,9 * 0,85 * 0,06 = 59,25 \text{ тис. грн.}$$

Визначено термін окупності капітальних вкладень за :

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

$$T = 59,25 / 65,2 = 0,9 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 65,2 \text{ тис. грн.}$$

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

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

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

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

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

$\alpha_i$  – коефіцієнт приведення на  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту.

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

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

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

При ставці дисконту 25%.

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

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

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

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum HB = HB_1 + HB_2 + HB_3 = ЧГП (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = 65,2 * (0,8 + 0,64 + 0,51) = 127,14 \text{ тис. грн.}$$

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB - ПИ = 127,14 - 59,25 = 67,89 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_c = ПИ / HB_{cp.} = 59,25 / 42,38 = 1,4 \text{ року}$$

де  $HB$  – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp.} = \frac{\sum HB}{N} = 127,14 / 3 = 42,38 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 67,89 / 59,25 = 1,15$$

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

$$PI = \sum HB / ПІ = 127,14 / 59,25 = 2,15$$

В табл. 3.6 представлені показники економічної ефективності від впровадження компетентісного підходу до управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД»

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності від впровадження компетентісного підходу до управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД»**

№ п/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	59,25
2	Додатковий прибуток, тис. грн	79,5
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	65,2
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	127,14
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	67,89
6	Термін окупності недисконтований, років	0,9
7	Термін окупності дисконтований, років	1,4
8	Індекс доходності	1,15
9	Індекс прибутковості	2,15

Джерело: сформовано автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження компетентісного підходу до управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД».

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження ефективності праці встановлено, що кадровий резерв це спеціально сформована на основі встановлених критеріїв група перспективних працівників, що володіють необхідними професійно-діловими, особистісними і морально-етичними якостями, позитивно проявили себе на займаних посадах та пройшли необхідну підготовку, і призначені для заміщення певних посад.

Формування кадрового резерву обумовлено рядом причин. Першою і головною причиною формування кадрового резерву є запобігання кадрового «голоду».

Відмічено, що основним цілями формування кадрового резерву та забезпечення його ефективного управління на підприємстві, є: підвищення ефективності використання людських ресурсів організації; забезпечення потреби організації в кандидатах на заміщення посад різного рівня; проведення єдиної кадрової політики з питань професійного і кар'єрного зростання працівників організації; зниження плинності кадрів в організації; зміцнення корпоративної культури, яка стимулює особисту відповідальність, лояльність, націленість на досягнення результату і формування загальних корпоративних цінностей; підвищення мотивації працівників організації; зниження витрат на відбір нових співробітників і їх адаптацію.

Встановлено, що аналіз ефективності формування та роботи з кадровим резервом включає такі основні напрямки перевірки: оцінку управлінського потенціалу та визначення потреби в підготовці кадрового резерву; аналіз порядку формування резерву; аналіз організації та здійснення цільової підготовки працівників, включених в списки резерву для заміщення керівних посад; оцінку роботи з резервом; аналіз реалізації резерву; оцінку документаційного забезпечення роботи з кадровим резервом.

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

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

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

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

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

Робота з персоналом в мережі «Сільпо» здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом компанії – офісом з персоналу. Завдання щодо створення та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД» належать до функціональних обов'язків працівників офісу персоналу. Виконання робіт із створення та управління кадровим внесено до переліку посадових обов'язків 27 менеджерів з персоналу офісу персоналу компанії Сільпо. Відповідальність за ефективну підготовку і використання кадрового резерву несе керівник офісу персоналу.

До кадрового резерву компанії Сільпо зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності, необхідний досвід роботи, високий рівень кваліфікації, необхідні вік та стаж роботи в ТОВ «Сільпо-ФУД». На кожен посаду керівника відділу, магазину чи регіонального відділення формується кадровий резерв у кількості двох осіб, за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби. Кадровий резерв складається терміном на один рік. Списки осіб, зарахованих до кадрового резерву, переглядаються та формуються щороку на наступний рік. Перебування співробітника у кадровому резерві становить п'ять років, окрім випадків дострокового припинення перебування у кадровому резерві.

Результати дослідження особливостей формування та розвитку кадрового резерву компанії Сільпо свідчать про наявність формального підходу. Формування резерву не повинно обмежуватися тільки складанням списків.

Враховуючи даний факт, організація роботи з кадровим резервом має бути кардинально переглянута, зокрема шляхом удосконалення навчальних програм, вироблення та впровадження нових інноваційних форм підвищення рівня професійної майстерності, виокремлення компетенцій спеціалістів та керівників за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими, забезпечення рівного доступу та добровільної участі в конкурсі для включення до кадрового резерву; проведення відкритих конкурсів на зарахування до кадрового резерву, гласності та доступності інформації про формування кадрового резерву в компанії Сільпо.

Велике значення має підхід до визначення кандидатів для включення в резерв кадрів. Про суб'єктивний підхід до цього свідчить те, що увага здебільшого звертається на анкетні біографічні дані та на те, якої думки про кандидата керівники. Це може призводити до помилок під час формування резерву.

Якщо вибрати правильний підхід, можна підвищити об'єктивність вибору та організувати роботу з резервом для підвищення його дієвості. Враховуючи кадрову ситуацію та потреби розвитку, пропонуємо застосувати ТОВ «Сільпо-ФУД» компетентісний підхід до формування та управління кадровим резервом.

Оцінка персоналу з використанням моделі компетенцій допомагає максимально узгодити всі елементи системи формування та управління кадровим резервом, надає інформацію для розроблення комплексної системи їх розвитку та сприяє формуванню конкурентоспроможних якостей працівників.

Впровадження компетентісного підходу до формування та управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД» забезпечить отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції в розмірі 1636,7 тис.грн, та збільшення чистого прибутку на 65,2 тис.грн.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження компетентісного підходу до управління кадровим резервом ТОВ «Сільпо-ФУД».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 440 с.
2. Воронин Б.А., Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Управление персоналом. Екатеринбург, 2009.
3. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2014. 260 с.
4. Мустаев А.М., Петрова Л.Н. Современная служба управления персоналом: изменение роли в процессе достижения бизнес-целей организации. Молодежь и наука. 2016. № 6. С. 2.
5. Романченко М. А., Саакян М. К. Стратегия развития кадровой политики организации // Молодежь и наука. 2016. № 5. С. 11.
6. Зарубина Е.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 26.
7. Фатеева Н. Б. Инновации в сфере комплектования персонала (на примере организаций АПК Свердловской области // Аграрный вестник . 2014. № 5 (123). С. 98–100. Молодежь и наука. 2017. № 4
8. Зарубина Е.В., Петрова Л.Н. Основные теории мотивации // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 41.
9. Зарубина Е. В. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 34.
10. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом : учебник. М. : ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 336 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е издание, перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2017. 695 с.
12. Зарубина Е.В. Проблемы адаптации персонала в современных организациях Современные проблемы управления и регулирования: теория,

методология, практика. : сборник статей II международной научно-практической конференции / под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. 2017. С. 134–136.

13. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 86–90.

14. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 79–84.

15. Солодова А. Кадровый резерв в автомобильном бизнесе // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 85-89.

16. Фокин К. Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 4. – С. 54–60.

17. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях. Вестник государственного областного университета. Серия «Экономика». 2013. № 1. С. 46–50.

18. Класифікатор професій ДК 003:2010: Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>

19. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. – 013. – С. 323-327.

20. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427с.

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

22. Офіційний мережу Fozzy Group. URL: <https://fozzyshop.com.ua>

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

24. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. 2-е изд., перероб. и доп. Київ: Професіонал, 2015. 366 с.

25. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. 2-е изд., перероб. и доп. К. : Центр навч. літ-ри, 2014. 512 с.
26. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Марченко К.А. Ткаченко. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194–197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32).
27. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. -Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
28. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е.К. Завьялова. Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. 2012. Вып.2. С.78-106. 12. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. / Л.Н. Захарова . М.: Логос, 2011.
29. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. Савченко. 2-е изд., перероб. и доп. К. : КНЕУ, 2012. 345 с.
30. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 10.01.2020).
31. Аудит персоналу: навчальний посібник / за ред. проф. Лук'янченко Н.Д. – Донецьк: вид-во ДонНУ, 2011. – 389 с.
32. Бей Г.В. Аудит персоналу: навчальний посібник / Г.В. Бей. Вінниця: ТОВ «ТОВТРИ», 2018. 216 с.
33. Рульєв В. А. Управління персоналом : Навчальний посібник для студентів ВНЗ / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська.– К. : Кондор, 2012. 310 с.
34. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. 2-е изд., перероб. и доп. К. : Професіонал, 2015. 366 с.
35. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. Савченко. 2-е изд., перероб. и доп. К. : КНЕУ, 2012. 345 с.

36. Сівашенко І.О. Сучасні підходи до оцінки персоналу / І.О. Сівашенко. Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. Вип. 8. Частина 2. С. 315–318.
37. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие./ Т.О. Соломанидина. М.: ИНФРА-М, 2011.
38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак.– СПб. : Питер, 2000. 416 с.
39. Старостинский Є. К. Как управлять персоналом / Є. К. Старостинский. М. : Бизнес-школа, Интел-синтез, 2011. 95 с.
40. Тертична Л. І. Методологічні підходи до визначення ефективності формування й використання людського капіталу на мікроекономічному рівні. Socio-economic problems of management: Collective monograph. Thorpe-Bowker®, Melbourne, Australia, 2015. P. 160-174. URL: [http://ecofin.at.ua/monografija\\_mn\\_2015.pdf](http://ecofin.at.ua/monografija_mn_2015.pdf).
41. Ткач, О. А. "Теорії поля" та концепція людини Е.Шейна в контексті системи мотивації персоналу / О. А. Ткач // Економіка і управління. 2013. № 4. С. 54–59.
42. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. / [О.І. Дацій, О. О. Шевченко, Н. О. Шевченко, Н.І. Демчук, М.О. Сичова, В.П. Жук]; за ред. О.І. Дація. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. 236 с.
43. Трудове право України : підручник / К. Ю. Мельник. Харків : Діса плюс, 2014. 480 с.
44. Тузова А. А. Мотивация трудовой деятельности. М. : МИЭМП, 2010. – 102 с.
45. Туленков М. В. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики: кол. моногр. /Ред.- координатор М. В. Туленков. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 363 с.
46. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. 2-е вид. / Київ : Каравела, 2011. 303 с.

47. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. 2-е изд., перероб. и доп. Київ : Центр навч. літ-ри, 2014. 512 с.
48. Филин С. А. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами Алма-Ата, : Институт директоров, 2011. 209 с.
49. Филина Ф. Н. Справочник кадровика: полное практическое руководство. 7- изд., перераб. и доп. М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2011. 70 с.
50. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
51. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник./ Демчук Н.І., Мазур І.М., Вишнякова І.В. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 300с.
52. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
53. Холодна Ю.Є. Банківська система : навчальний посібник / Ю. Є. Холодна, О. М. Рац. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 316 с.
54. Чамро Ю.О. Еволюція розвитку центральних банків та їх історичні типи / Ю.О.Чамро. Вісник Університету банківської справи Національного банку України 2011 № 3 (12).с.231-236