

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

на тему: **«Модернізація процесів планування, добору працівників підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11 Степанюк Євгеній Владиславович
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н, доц. Осадчук Оксана Павлівна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Т.В. Березянко

“03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Степанюк Євгенія Владиславовича

1. Тема роботи «Модернізація процесів планування, добору працівників підприємства»

керівник роботи Осадчук О.П., к.е.н. доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 р. № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05 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 основи модернізації процесів планування і добору працівників підприємства. Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та системи планування і добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД. Розділ 3. Напрями модернізації процесів планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 23 таблицях, 16 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.	03.03.20 - 10.03.20 р.	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 17.03 20 р.	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи модернізації процесів планування і добору працівників підприємства».	До 10.04.20 р	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження господарської діяльності та системи планування і добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД».	До 28.04.20 р.	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Напрями модернізації процесів планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»».	До 20.05.20 р.	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 22.05.20 р.	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 25.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.20 р.	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 04.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	Згідно графіку захистів	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Степанюк Є.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Осадчук О.П.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

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

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи модернізації процесів планування і добору персоналу, визначено сутність процесів планування й добору персоналу, розглянуто застосування традиційних та нетрадиційних методів щодо добору персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної представлено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД», а також визначено особливості процесів планування та добору працівників мережі супермаркетів «Сільпо».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено та обґрунтовано напрями модернізації процесів планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД». Представлено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованого заходу в компанії Сільпо.

Ключові слова: планування, добір персоналу, модернізація, процес, підприємство.

SUMMARY

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

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи модернізації процесів планування і добору персоналу, визначено сутність процесів планування й добору персоналу, розглянуто застосування традиційних та нетрадиційних методів щодо добору персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної представлено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД», а також визначено особливості процесів планування та добору працівників мережі супермаркетів «Сільпо».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено та обґрунтовано напрями модернізації процесів планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД». Представлено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованого заходу в компанії Сільпо.

Ключові слова: планування, добір персоналу, модернізація, процес, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ І ДОБОРУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність процесів планування і добору персоналу.....	9
1.2. Організація процесів планування і добору працівників підприємства.....	15
1.3. Застосування традиційних та нетрадиційних методів добору персоналу підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ І ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	31
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД».....	31
2.2. Склад і структура персоналу підприємства	42
2.3. Особливості процесів планування та добору працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	66
3.1. Напрямки удосконалення процесів планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД».....	66
3.2 Економічне обґрунтування доцільності модернізації процесів планування та добору персоналу компанії.....	69
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	82
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Успіх діяльності будь-якої компанії залежить від її співробітників. Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення її конкурентоспроможності.

Процеси набору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ефективності роботи організації і на соціально-психологічному кліматі колективу. Для уникнення кризових явищ в компанії кадрова служба повинна у найкоротші строки розв'язувати завдання заміщення вакансій кваліфікованими працівниками. Вирішення цієї задачі вимагає від організації безперервного цілеспрямованого планування процесу добору працівників задля забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу.

Вагомий внесок у вирішення питань ефективного підбору персоналу зробили такі відомі науковці, як Л. Балабанова, А. Беліченко, Н. Гавкалова, Р. Драфт, В. Воронкова, С. Іванова, Н. Маркова, Г. Назарова та ін..

Хоча питанням формування трудового колективу приділяється доволі багато уваги, однак і досі немає однозначної відповіді на питання, яким чином та на основі яких методів необхідно здійснювати планування та добір персоналу, щоб досягти позитивних результатів. Тому виникає необхідність розглядати проблеми модернізації процесів планування та добору персоналу й визначити заходи щодо їх вирішення.

Метою роботи є визначення теоретичних та практичних засад модернізації процесів планування й добору працівників ТОВ «Сільпо-ФУД».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні засади модернізації процесів планування і добору працівників підприємства;

- визначено сутність процесів планування й добору персоналу;
- розглянуто застосування традиційних та нетрадиційних методів щодо добору персоналу підприємства;
- досліджено стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- визначено особливості процесів планування та добору працівників підприємства;
- визначено та обґрунтовано напрями модернізації процесів планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД».

Об'єктом дослідження є процеси планування і добору працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти модернізації процесів планування та добору персоналу підприємства.

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

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

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи - 87 сторінок, який містить 23 таблиці, 16 рисунків. Список використаних джерел складається з 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ І ДОБОРУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність процесів планування і добору персоналу

З моменту утворення і в процесі свого функціонування підприємства та організації постійно залучають нових працівників на зміну тим, що з різних причин їх покинули, а також у зв'язку з розширенням масштабів бізнесу. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому плануванні та доборі працівників.

Планування персоналу – елемент загальної системи планування підприємства, в межах якого вирішуються завдання забезпечення її робочою силою необхідної кількості та якості, а також вдосконалення соціальних відносин [12].

З точки зору Т.П. Єлісеєвої, кадрове планування персоналу – це визначення потреб у персоналі, планування заходів щодо залучення персоналу, його адаптації й розвитку [15, с. 90].

На думку С.С. Кузьминського, кадрове планування – це частина загального процесу планування в компанії, завдання якого полягає в складанні переліку необхідних фахівців, які можуть знадобитися компанії в найближчому майбутньому для її стратегічного розвитку [18, с. 44].

В.В. Кличановський зауважує, що кадрове планування в компанії ставить перед собою мету створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену й висококваліфіковану групу персоналу [38, с. 35].

Основним кадровим завданням будь-якої компанії можна назвати забезпечення штату достатньою кількістю персоналу відповідної кваліфікації, необхідною для досягнення виробничих цілей. Кадрове планування у компанії

повинне виконуватися як в інтересах компанії, так і в інтересах його персоналу [8, с. 35].

Крім основного завдання, І.П. Савченко виділяє наступні завдання кадрового планування в компанії:

- створення системи мотивації для більш ефективної продуктивності праці й задоволеності персоналу своєю роботою. Співробітників приваблюють ті робочі місця, де пропонуються умови для розвитку їх здібностей і буде забезпечений високий і стабільний зарібок в умовах справедливої конкуренції;

- формування системи оптимального використання персоналу відповідно до його здібностей та кваліфікації;

- планування навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів. Своєчасний і гармонічний розвиток персоналу необхідний для виконання нових видів діяльності й підтримки належного рівня знань відповідно до запитів бізнесу [11, с. 31].

Основними напрямками кадрового планування в компанії М.К. Беляєв виділяє наступні:

- контроль і оцінка виробничої діяльності;
- аналіз складу й використання робочої сили;
- оцінка поточної потреби в нових співробітниках;
- прогноз на майбутнє потреби в робочій силі;
- прогноз ринку робочої сили та її конкурентоспроможності;
- виявлення проблем у галузі трудових ресурсів;
- регулярний моніторинг ринку праці;
- розробка і впровадження програм розвитку персоналу [30, с. 122].

Планування персоналу є найважливішим засобом управління системою роботи з персоналом підприємства і тому повинно виконуватися як в інтересах підприємства, так і персоналу. Для підприємства важливо мати в необхідний час в достатній кількості і відповідної якості персонал, який здатний вирішувати конкретні завдання, досягати визначених цілей.

Враховуючи той факт, що вплив кадрових рішень на економічні та соціальні цілі підприємства дуже значний, кадровому плануванню належить виконання вирішальної задачі створення передумов для досягнення цілей підприємства.

Функція кадрового планування представлена на всіх шаблях управління персоналом.

Кадрове планування на підприємстві зумовлене: потребою в перебудові виробництва для погодження обсягу продукції з попитом на неї; орієнтацією на новачі, випуск нової продукції, що має на меті відносно нову спеціалізацію підприємства; змінами в організаційній структурі підприємства внаслідок інтеграційних і дезінтеграційних процесів; спрямованістю на розробку реорганізаційних заходів у сфері персоналу; забезпеченню збалансованості та загальної спрямованості в ресурсних потоках підприємства.

Ці процеси базуються на виявленні потреби у персоналі, забезпеченні умов і організації праці, які сприяють більш повній її реалізації; на впровадженні науково-технічних розробок у виробництво; на максимальному впливі на трудову мотивацію і підвищенні ролі стимулів у трудовій діяльності; на вдосконаленні формальних і неформальних комунікацій підприємства; на підвищенні в особистості почуття задоволеності працею.

Цілі та завдання кадрового планування подано на рис. 1.1.

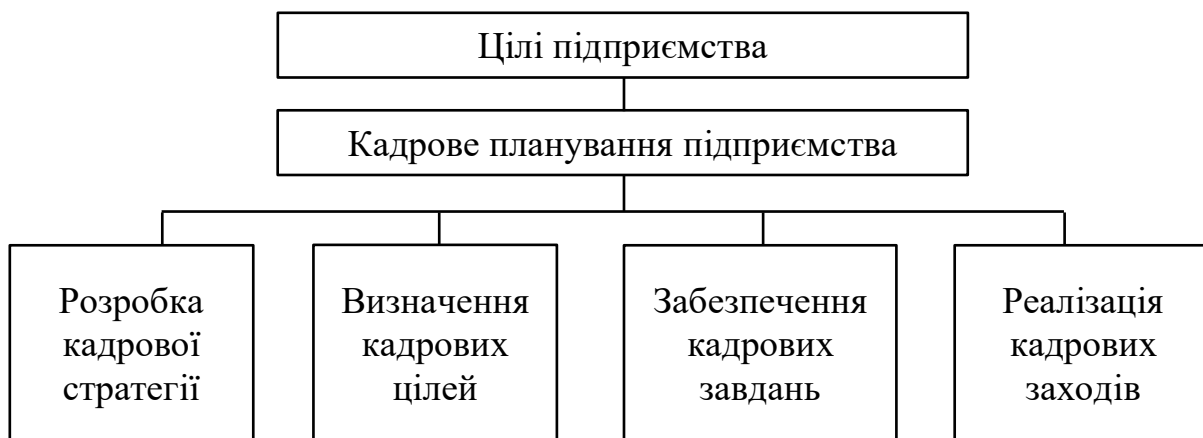


Рис. 1.1. Цілі та завдання планування персоналу на підприємстві

Джерело:[41]

Кадрове планування повинно відповідати таким основним вимогам: бути конкретним, щоб існувала можливість вимірювання результатів; чітко визначений горизонт планування; бути досяжним. Фактори кадрового планування на підприємстві можна розділити за рядом ознак. Передусім виділяються комплексні та специфічні фактори.

Комплексні, пов'язані з виконанням таких заходів, як концентрація, спеціалізація та кооперування виробництва. Але визначити кількісний вплив цих факторів на результати кадрового планування існуючими методами аналізу, форм звітності дуже важко. Наприклад, якщо необхідно визначити потреби підприємства в робочій силі, то вплив можна виявити тільки завдяки специфічним факторам: наявність та використання основних виробничих засобів; стан і використання обігових коштів; механізація та автоматизація виробництва; витрати виробництва на випуск та реалізацію продукції; прибуток тощо.

Кадрове планування на підприємстві повинно стати постійним процесом, оскільки: кадрове планування має значний вплив на визначення майбутньої потреби в кадрах; кадрове планування дає змогу підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, здійснити перетворення в змісті праці, потрібному рівні кваліфікації, якості та кількості персоналу; кадрове планування дає необхідну інформацію щодо створення і впровадження кадрових заходів.

Після планування персоналу наступає друга стадія управління персоналом – підбір та відбір персоналу.

Набір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Набір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву і та своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації.

З погляду Весніна В.Р. [17], підбір персоналу є процесом вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його на

виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності.

Набір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Набір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву і та своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації

Великі організації цю роботу здійснюють самостійно. Малі і середні організації, які не мають для цього необхідних коштів, вдаються до послуг посередницьких організацій з набору кадрів. Організації з набору персоналу (керівників і фахівців) володіють базами даних про кандидатів на різноманітні посади, отримані на основі тестування, співбесід тощо. Співробітники цих організацій знаходять найкращі кандидатури на посади керівників і фахівців вищої кваліфікації і встановлюють із ними контакти. Взаємодія з такими організаціями корисна за умови чітко сформульованих вимог до персоналу [31].

Самостійний пошук фахівців на вакансію може зайняти досить тривалий час, що не припустимо в умовах, коли організація не може функціонувати через відсутність фахівця і через це отримує збитки. Кадровій службі будь-якою українського підприємства, будь-якої сфери діяльності необхідно самостійно створювати базу претендентів на існуючі вакантні місця, та на вакансії, що можуть з'явитися у майбутньому. Такий підхід дозволить організації бути готовій до будь-яких кадрових амін. Процес накопичення та аналізу інформації можна автоматизувати, що дозволить економити час та зусилля працівників кадрових відділів підприємства

Залучення кадрів здійснюється на зовнішньому та внутрішньому ринку. Пошук працівників на зовнішньому ринку праці означає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до всіх бажаючих, які перебувають поза межами даної організації. Пошук працівників на внутрішньому ринку праці

означає пропонування працівникам даної організації змінити посаду. Кадрова служба постійно накопичує базу даних про потенційних кандидатів як зі своїх працівників, так і з зовнішньої середовища. В базу даних часто будуть потрапляти фахівці, в котрих не має потреби на даний момент. Але дуже важливо зберігати їх основні та контактні данні. Цілком ймовірно, що колись постане питання щодо пошуку Співробітників саме цієї спеціалізації. Чим більшу базу кваліфікованих претендентів на всі штатні посади має менеджер з персоналу, тим швидше і з меншими зусиллями та затратами він знайде необхідних спеціалістів у будь-який час.

Окрім накопичення загальної інформації з обліку кадрів пропонується відслідковувати роботу та досягнення кожного співробітника організації для того, щоб розуміти з якими завданнями він зможе впоратися. Можливо це знадобиться, коли постане питання внутрішньої перестановки кадрів, яку необхідно виконати раціонально та грамотно.

Доцільним є створення комп'ютерної бази даних, для зберігання інформації по кожному співробітнику організації. Пропонується накопичувати та зберігати особисті дані, інформацію про період роботи на певній посаді, обов'язки, навички, досягнення, нештатні ситуації, додатковий досвід роботи, проекти над якими велася робота, штрафні санкції, дисциплінарні порушення тощо. Комп'ютерна система дозволить швидко знаходити кандидатів на заміщення вакансій, що відповідають певним вимогам.

Процес набору кадрів - надзвичайно складна і відповідальна ділянка роботи служб персоналу. Створена в результаті цього процесу широка база даних про потенційних кандидатів дає можливість організації відібрати серед них най придатніших осіб для укладення з ними трудових угод. Така база постійно зростатиме і надасть змогу менеджеру з персоналу самостійно у най коротші строки знайти претендентів на будь-яку посаду.

1.2. Організація процесів планування і добору працівників підприємства

Кадрове планування і добір персоналу у компанії реалізується за допомогою цілого комплексу взаємозалежних заходів щодо роботи з персоналом. Керівництво компанії формує кадрові заходи з урахуванням стратегії й політики розвитку персоналу. Насамперед, у кадровій системі мають значення дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням компанії [56 с. 557].

Дядечко Л.П. [2] рекомендує при плануванні чисельності працівників будь-якого підприємства виходити з руху кадрів, розраховувати як суму чисельності працівників відповідно на початок періоду, прийнятих, звільнених і на кінець періоду.

Загальними етапами планування кадрів підприємства будь-якої сфери діяльності є такі:

- 1) визначення очікуваної чисельності працівників на початок планового періоду;
- 2) розрахунок потреби в працівниках для виконання планового обсягу робіт;
- 3) обґрунтування (прогнозування) вибуття працівників у плановому періоді;
- 4) розрахунок поповнення працівників, необхідного для забезпечення планових обсягів діяльності.

З урахуванням якісних характеристик чисельність персоналу планується на основі таких передумов:

- штатного розпису підприємства, де наводиться перелік посад;
- вимог до посад і робочих місць, закріплених посадовими інструкціями або характеристиками робочих місць;
- документації, яка регламентує процеси діяльності з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Розрахунки потреби в кадрах за професіями, спеціальностями тощо передбачають визначення кількості персоналу за кожним критерієм якості.

Метод такого планування називається нормативним. Розрахунки ведуться окремо по кожній категорії працівників за видом діяльності. Загальна потреба в персоналі визначається підсумовуванням кількісної потреби в кожній категорії працівників.

Чисельність основних працівників (обслуговуючого персоналу) визначається на основі розроблених кожним підприємством своїх нормативів. Установлені нормативи використовуються при розрахунку явочної чисельності працівників, що забезпечує безперервність роботи підприємства. Для кожної групи обслуговуючого персоналу установлюється зона (норма) обслуговування.

За наявності таких норм явочна чисельність працівників при однозмінній роботі визначається діленням кількості обслуговуваних місць (зона обслуговування) підприємства на норму обслуговування місць одним працівником

При незмінному режимі роботи підприємства явочна чисельність працівників, які обслуговують робочі місця, може розраховуватися за даними одного тижня, якщо розрахувати добуток кількості робочих місць на підприємстві, кількість робочих змін, тривалість зміни в годинах, кількість робочих днів за тиждень поділений на тривалість робочого тижня одного явочного працівника в годинах.

Після розрахунків чисельності основних працівників на плановий період визначається середньооблікова чисельність адміністративно-управлінського персоналу. При плануванні чисельності цього персоналу використовується метод прямих розрахунків.

При плануванні кількості фахівців застосовуються нормативні коефіцієнти насичення кадрів фахівцями. Потреба у фахівцях при цьому розраховується як добуток облікової чисельності та нормативного коефіцієнта насичення персоналу фахівцями.

Планування персоналу здійснюється за допомогою методів. Більш застосовуваними методами планування персоналу є:

- метод експертних оцінок, що базується на використанні думок спеціалістів для визначення необхідності персоналу [2];
- нормативний метод – врівноваження наявних ресурсів та потреби в них у плановому періоді, включає планову та додаткову потребу в працівниках на початок і кінець періоду [23];
- балансовий метод – заснований на взаємозв'язку існуючих і необхідних ресурсів, тобто коли існує нестача робочої сили, відбувається пошук нових співробітників [25];
- математико-статистичний метод ґрунтується на оптимізаційних розрахунках та розробці різних моделей (статистичних, кореляційних тощо.) [6];
- метод екстраполяції перенесення сьогоднішньої ситуації (пропорцій) в майбутнє. Метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, діючих в стабільному зовнішньому середовищі [3].

Зважаючи на це, для покращення кадрового планування на підприємстві слід активізувати зусилля в певних напрямках роботи з персоналом (рис. 1.2), зокрема щодо аналізу роботи, нормування праці й оцінки виконання.

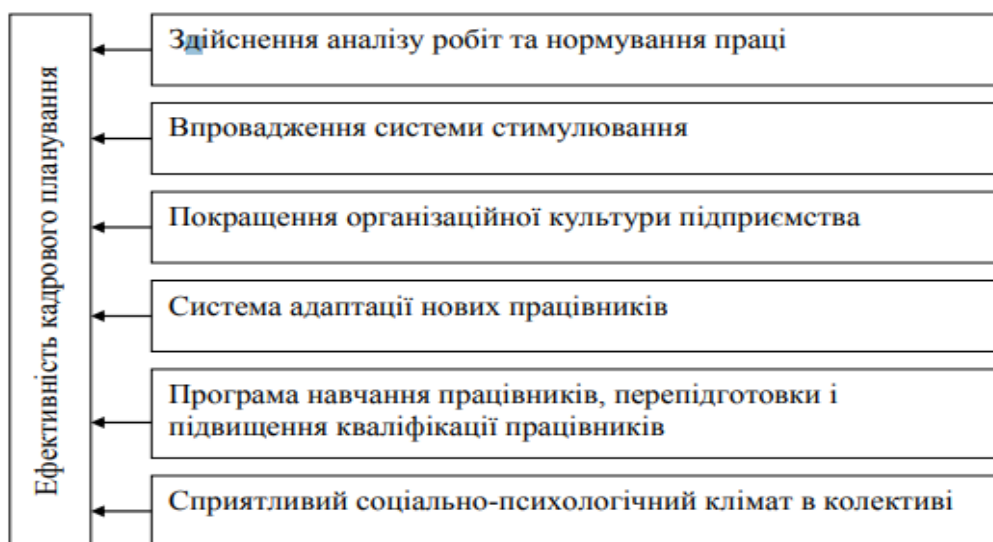


Рис. 1.2. Шляхи покращення кадрового планування на підприємстві

Джерело: [5].

Це дозволить розробити вимоги та критерії, відповідно до яких будуть добиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їх роботи в підприємстві дозволить визначити ефективність самого процесу добору.

Після планування персоналу наступає друга стадія управління персоналом – підбір та відбір персоналу.

Підбір персоналу здійснюється за рахунок проходження етапів, що наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Схема послідовності дій при доборі працівників підприємства
Джерело: [28].

Добір працівників розпочинають з визначення вимог до працівника, відповідність яким вважається підставою для зарахування його на роботу. Оскільки ці вимоги можна класифікувати на необхідні і бажані, то складають дві моделі: модель «ідеального працівника» (такого, який цілком відповідає всім вимогам) та модель допустимих вимог (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Схема відбору працівників на посаду

Джерело: [28]

При дослідженні придатності кандидатів до роботи в організації використовують: аналіз документів, біографічних даних, кваліфікаційні співбесіди, практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування, графологічні експертизи, перевірки на «детекторі брехні», центри оцінювання (assessment centre). Вибір конкретних методів залежить від прийнятої в організації процедури, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів.

Серед потенційних кандидатів на заміщення вакантної посади необхідно здійснити селекцію і визначити найпридатнішого. Кожна посада (робоче місце)

мас специфічні особливості і вимоги до рівня професійних знань, практичних навичок, особистісних якостей, яким повинен відповідати претендент на посаду. Процес відбору працівника передбачає побудову моделі робочого місця. Наступним кроком є визначення вимог до працівника, відповідність яким вважається підставою для зарахування його на роботу.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах. При ознайомленні з анкетними даними з'являється ймовірність виникнення додаткових питань у менеджера з персоналу. Знайти відповіді на запитання можливо лише при зустрічі з претендентом, тому необхідно організувати співбесіди.

Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровій роботі дедалі ширше запроваджується тестування як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуацію, в якій претендент повинен виявити спосіб своїх дій.

Перевірити вміння претендента можливо лише організувавши випробування. Практичне випробування вмінь кандидата полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання.

Застосування графологічних експертиз у процесі дослідження придатності кандидата до роботи в організації полягає в аналізі зразків його почерку і визначенні на цій основі якостей особистості.

Деякі організації застосовують «детектори брехні» (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації.

Змістом методу центрів оцінювання (assessment centre) є оцінювання експертами претендентів із комплексним використанням системи спеціальних методик. Застосовують їх як при відборі працівників в організацію, так і у процесі їх трудової діяльності.

За твердженнями дослідників, при відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45%, лише анкетних даних – 38%, поведінкового інтерв'ю – 61%, неструктурованого інтерв'ю – 9%, центри оцінювання – 87%

У разі коли потік претендентів нескінченний, коли часу для тестування, співбесід, випробовувань не вистачає, а детектори брехні та експерти вимагають надто значних витрат. У такому випадку можна використати автоматизовану систему первинного відбору кадрів, що автоматизує аналіз анкетних даних та тестування. За допомогою такої програми відбувається відсіювання претендентів, що не задовольняють вимогам організації, але зберігаються усі їх данні на випадок, коли вони можуть знадобитися. Менеджер з персоналу в цьому випадку заощаджує зусилля та час і проводить співбесіди лише з найбільш цікавими претендентами.

1.3. Застосування традиційних та нетрадиційних методів добору персоналу підприємства

Розрізняють традиційні і нетрадиційні способи відбору персоналу до складу працівників підприємства чи компанії. Відійти від традиційних способів відбору персоналу дуже важко, адже вони дають загальну картину про претендента, його попередній досвід, погляди та переконання. Тому традиційні способи завжди будуть актуальними та завжди матимуть місце у системі підбору персоналу.

Традиційні методи підбору персоналу дають роботодавцю змогу отримати якомога більш повну інформацію про претендента на посаду, а також

розкривають основні риси характеру претендента. Завдяки цим методам роботодавець ще до прийняття кандидата на посаду може оцінити, чи придатна людина для роботи в компанії чи на підприємстві, чи не придатна. частіше за все аналіз результатів проводить психолог, бо як правило, у штаті великих компаній є власний психолог, який приймає участь у підборі кандидатів, їх оцінці та дає поради керівникові щодо придатності чи непридатності кандидата на обрану посаду, адже лише після проведення повного професійного аналізу можна розкрити позитивні та негативні риси характеру кандидата [22, с. 159].

Вділяють п'ять базових традиційних методів відбору персоналу, які складаються з методів, що представлені на рис. 1.5 і розкриті нижче.

Резюме – документ, у якому кандидат на посаду подає відомості (короткі) про навчання, трудову діяльність, свої професійні досягнення та успіхи в хронологічній послідовності та стислому викладі для зацікавлення роботодавця у своїй особі як у кандидаті на обрану посаду. Основною вимогою до резюме є вичерпність фактів про кандидата та лаконічність і послідовність викладу [31, с. 37].



Рис. 1.5. Види традиційних методів добору персоналу

Джерело:[31, с. 37].

Важливою відміткою є те, що резюме подається ще до зустрічі з роботодавцем, тож необхідно лише в кількох словах зацікавити роботодавця у своїй кандидатурі. Для цього необхідно вміти правильно скласти резюме. варто зазначити також і те, що резюме не має загальних правил його написання,

тому до кожної посади можуть бути різні види резюме. Зазвичай в інтернеті можна знайти приклад написання резюме, який можна взяти за основу. Проте важливим є й те, що навіть зразок необхідно доповнити чимось своїм, щоб зацікавити роботодавця та виділити своє резюме з купи інших. Проте всі резюме мають реквізити, які завжди мають бути присутніми у документі. Варто зауважити, що існує кілька видів резюме, які можуть вигідно чи не вигідно показати кандидата перед роботодавцем. Типи резюме представлено на рис. 1.6

Співбесіда. Нині відбір персоналу здійснюється переважно за допомогою співбесіди. Її перевагою є те, що порівняно за короткий проміжок часу роботодавець має змогу отримати достатньо точну інформацію про риси характеру кандидата та отримує повне уявлення про претендента на посаду. частіше за все співбесіда проходить у формі бесіди (питання – відповідь). Менеджер із персоналу або сам роботодавець задає питання претенденту, які частіше за все стосуються:

- особистісних якостей кандидата;
- професіоналізму;
- інтересів;
- хобі [38, с. 50].

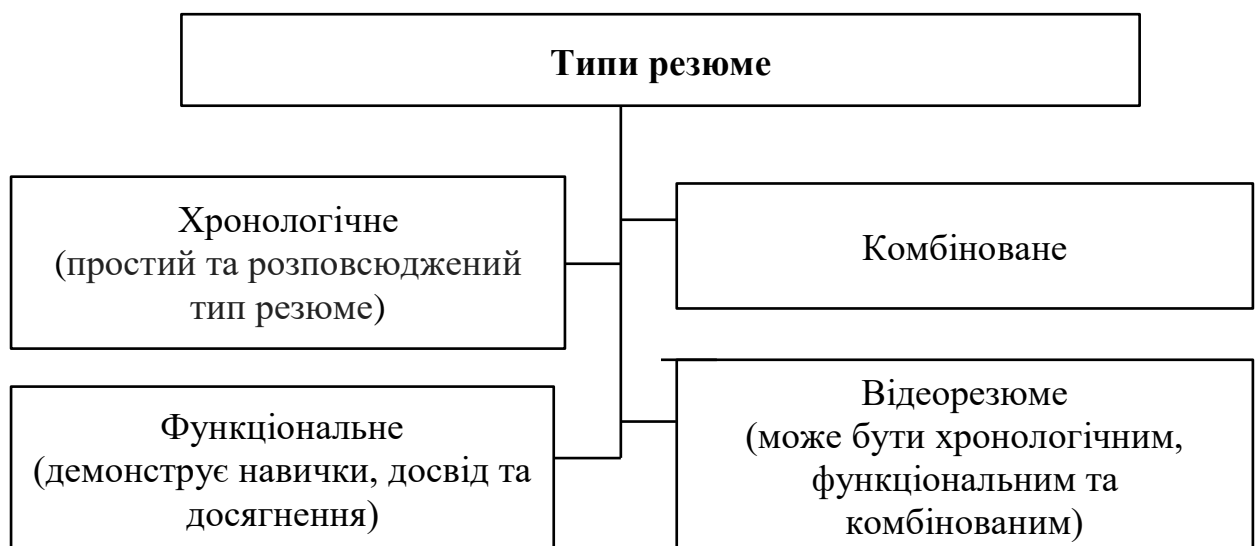


Рис. 1.6. Типи резюме

Джерело:[22, с. 160].

Якщо ж у співбесіду включений психолог, то він робить висновки не лише на базі відповідей, а й виходячи з поведінки, інтонації, жестів та міміки кандидата. Іноді навіть опираючись на ці дані, роботодавець може вже сказати, чи підходить претендент для роботи у компанії чи ні. Різновиди співбесід представлено на рис. 1.7.

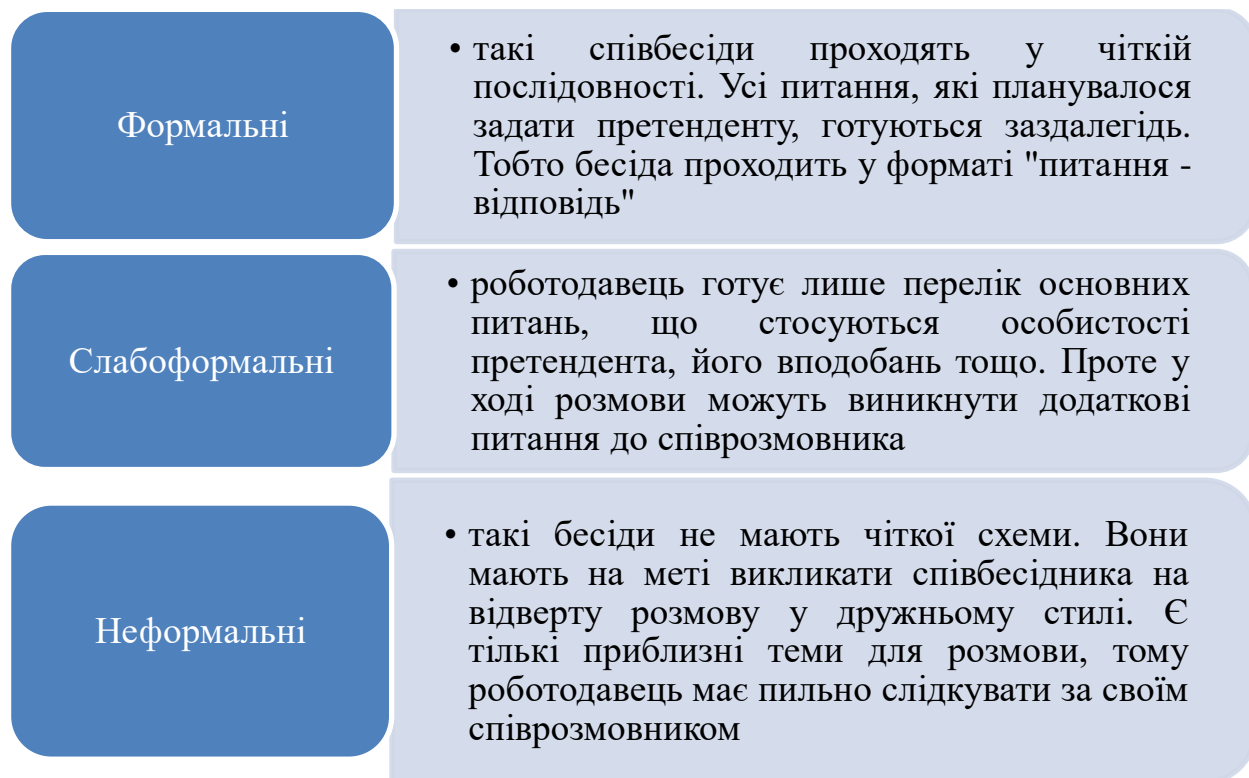


Рис. 1.7. Види співбесід

Джерело: [22, с. 160].

Співбесіда починається з установлення контакту між людьми. Частіше за все починає говорити роботодавець. Далі говорить претендент, а роботодавець у цей час пильно слідкує за відповідями і відзначає важливі для себе деталі. Співбесіда закінчується розповіддю про подальші дії та про процедуру прийняття на роботу. Проте негативне рішення рекомендується оголосити пізніше. Співбесіда має закінчитися на позитивних нотах.

Анкетування. Частіше за все використовується просте анкетування, яке складається зі звичайних питань: ім'я прізвище, вік, адреса, освіта, інтереси тощо. Окрім стандартних анкет, використовуються також й інші, які складаються з варіантів відповідей або взагалі з відмови відповідати. Такі

анкети виявляють рівень ефективності претендента. Більше того, до анкети можуть включатися й питання про життєві ситуації. Це робиться для того, аби подивитися на реакцію претендента на ситуацію.

Центри оцінки. Такий метод відбору персоналу використовується не багатьма компаніями. Цей метод являє собою вид тренінг-гри, у якій претендент знаходиться в ситуації, максимально наближеній до робочої обстановки. І в ході гри кандидата просять висловити свою думку з приводу всього процесу чи проаналізувати якусь його частину. Робиться це з метою виявити, чи може людина виступати на публіці та виказувати свою думку відносно ситуації, що склалася. Більше того, даний метод дає змогу виявити відповідність потребам професії.

Тестування. Такий метод відбору персоналу став використовуватися нещодавно, здебільшого завдяки західному впливу. Цей метод дає змогу найбільш точно визначити достовірну інформацію про професійні якості претендента та його здібності виконувати конкретну роботу. Проте на даний момент тестування не використовується як самостійний інструмент відбору персоналу, а скоріше є допоміжним методом в отриманні інформації про професійні здібності кандидата. Також варто відзначити, що для аналізу тестування необхідний погляд професійного психолога. Частіше за все використовуються шість видів тестування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Найбільш поширені види тестування, що застосовуються під час відбору персоналу

Вид	Опис
1	2
Тест на виконання роботи	Кандидата просять виконати роботу, яка наближена до тієї, яку йому потрібно буде виконувати на робочому місці
Письмовий тест	Дає змогу виявити загальний рівень здібностей та розумового розвитку кандидата

1	2
IQ-тест	Необхідно виконати тест за відведений проміжок часу. Такі тести мають варіанти відповідей, з яких необхідно вибрати один правильний
Тест-опитувальник	Допомагають визначити здібності людини до різних видів діяльності
Детектор брехні	Даний тест проводиться за допомогою спеціального апарату – поліграфу. Широко використовується за кордоном
Проективний тест	Спрямований на дослідження людської підсвідомості

Джерело: [4, с. 56–61]

Нині іноземні методики все більше використовуються у нас, проте деякі тести адаптуються психологами до нашого менталітету, який дуже впливає на відповіді піддослідних. Якщо тести не будуть адаптовані, то це матиме відбиток на результатах. Підвищення ефективності відбору персоналу багато в чому залежить від виду тесту та правильної інтерпретації результатів.

Говорячи про нетрадиційні методи відбору персоналу, можна сказати, що їх перелік не є вичерпним і навряд чи колись буде вичерпним, бо щороку вигадуються все нові й нові способи відбору персоналу. Знаходяться нові й нові методики перевірки кандидатів на відповідність обраній посаді.

У сучасних умовах більшість компаній не обмежується традиційними методами відбору персоналу. Все частіше до співбесіди та резюме додаються нетрадиційні способи перевірки кандидатів на посаду. Здебільшого якщо в компанії заведено використовувати нетрадиційні методи відбору персоналу, потенційний співробітник, ідучи на співбесіду, навіть не здогадується, які «випробування» чекають на нього під час співбесіди чи одразу після неї. Іноді нетрадиційні методи використовують навіть замість традиційного тестування, анкетування чи співбесіди. Таким чином роботодавець намагається підібрати найбільш гідних з претендентів. Перелік нетрадиційних методів відбору персоналу відображено на рис. 1.8. Варто зазначити, що цей перелік не буде вичерпним, оскільки постійно відкриваються нові й нові способи перевірки кандидатів.



Рис. 1.8. Нетрадиційні методи підбору персоналу

Джерело: [31, с. 68]

Можливо, деякі з методів викликають непорозуміння у людей, проте вони мають право на життя, адже кожна компанія знає, які саме люди їм потрібні й яким випробуванням необхідно їх піддавати. Кожна компанія на свій розсуд може використовувати один або декілька методів, по-різному комбінуючи їх між собою, або може використовувати традиційні та нетрадиційні методи одночасно.

Шокове інтерв'ю нині широко використовується, особливо у великих компаніях та на посади, які потребують стресостійкості. Нерідко це посади, пов'язані з роботою з людьми чи з великим потоком вхідних та вихідних даних. За такого виду відбору персоналу завдання HR-менеджера чи рекрутера – створити стресові умови для претендента та проаналізувати реакцію та поведінку кандидата у стресовій ситуації. тут можна використовувати всі методи: роботодавець може значно запізнитися на співбесіду, може зневажливо ставитися до заслуг кандидата, може задавати непристойні питання. Проте після проходження такого інтерв'ю роботодавцям рекомендується зізнатися про цілі такого «катування», адже мало хто захоче працювати в компанії, у якій директор задає непристойні питання [4, с. 106].

Brainteaser-інтерв'ю зазвичай використовують у сферах, де необхідно проявляти кмітливість, харизму та винахідливість, здібність аналітично мислити. Кандидату пропонують вирішити завдання на логіку, або менеджер задає питання, що не стосується теми розмови. У цих умовах кандидат повинен

бути оригінальним та незвичайним. Це є причиною вважати, що кандидат може нестандартно мислити та виходити за рамки звичного заради пошуку відповіді на питання. Цей метод переважно використовують вітчизняні представництва зарубіжних компаній. Згідно з їхньою думкою, такі люди можуть запропонувати інновацію для розвитку компанії. Так, рекрутери з американської компанії Spirit Airlines задають кандидатам у бортпровідники таке питання: «як би ви описали жовтий колір сліпій людині?».

Фізіогноміка частіше за все використовується як допоміжний метод. Сутність методу в тому, щоб вивчити риси обличчя людини та міміку. На основі отриманих даних робиться висновок про тип особистості людини, здатність людини до аналізу та творчі здібності. Проте цей метод може бути ефективним, якщо у дослідника є великий досвід в цій справі [11, с. 73].

Метод соціоніки був створений на основі науки, що вивчає процес обробки інформації психікою людини, яка сприймається людиною з навколишнього середовища. Згідно з цією наукою, існує 16 типів сприйняття та обробки інформації, що відповідають 16 соціотипам людей. Дана наука стверджує, що люди одного й того ж соціотипу поведуться однаково в однаковій ситуації, тому що в них співпадають мотиви, що підштовхують їх до прийняття рішення. Дану методику репрезентують тести, фізіогномічні дослідження та бесіда. Проте на людину також впливає оточення та виховання. Через це не можна точно стверджувати, що люди з одного соціотипу співпадають на 100%. Ця методика достовірна лише на 80%. Тому даний метод відбору персоналу не є дуже розповсюдженим [31, с. 164].

Графологія – найменш розвинений метод у країнах пострадянського простору. Проте за кордоном цей метод широко розповсюджений. Це пов'язано з тим, що даний метод не дає гарантії того, що характер людини тісно пов'язаний із почерком. Проте у Франції цей метод вважається традиційним для прийняття кандидата на посаду. Сутність методу в тому, що претендента просять написати якусь фразу на папері, а потім вивчають його почерк. Під час вивчення беруться до уваги натиск, обриси, нахил букв, гострота букв та інші

деталі. На основі цих даних визначається, який характер притаманний людині.

Вивчення відбитків пальців також не розповсюджений метод у країнах пострадянського простору. Цей метод являє собою аналіз рисунка на пальці людини. Такий аналіз допомагає визначити характер людини. Окрім того, існує ще й думка про те, що кількість завитків на цьому рисунку є свідомством коефіцієнту розуму людини. Ознайомившись з даними методами відбору доцільно навести їх порівняльну характеристику (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційних та нетрадиційних методів відбору персоналу

Ознаки	Традиційні методи	Нетрадиційні методи
1	2	3
Характеризує кандидата	Людину як спеціаліста, її кваліфікацію, рівень освіти, досягнення в науковій сфері та кар'єрі. Дає інформацію про теоретичні навички та вміння кандидата, показує його професійні якості.	Характеризує кандидата як людину, дає можливість кандидату розкрити свої особисті якості, показує практичні навички та вміння кандидата щодо запропонованої посади
Чи виявляє уміння творчо мислити	Традиційні методи не дають можливості розкритися кандидату як творчій натурі, не дають можливості показати вміння нестандартно мислити.	Зазвичай спрямовані на розкриття творчого потенціалу кандидата, виходити за рамки стандартного мислення, нестандартно вирішувати складні ситуації
Чи дає можливість зазначити неправдиву інформацію	Найчастіше традиційні методи не передбачають виключення можливості перебільшення або прикрашання інформації про себе та свої заслуги.	Повністю виключають можливість дати неправдиву інформацію, оскільки в рамках нетрадиційних методів кандидат знаходиться у стресовій ситуації, яка виключає час на видумку неправдивих фактів.

1	2	3
Чи дає можливість оцінити вміння та навички комунікації з людьми	Чи дає можливість оцінити вміння та навички комунікації з людьми	Дають можливість оцінити здібності кандидата до роботи з іншими людьми, а також самостійно.
Чи можуть використовуватися автономно	Так, проте ефективність від використання даних методів окремо значно нижча.	Ні, бо нетрадиційні методи не можуть дати характеристику професійним навичкам кандидата, його відповідність вимогам посади.

Джерело : [22, с. 163]

Методи, перераховані вище, не можуть використовуватися автономно від інших методів як самостійний інструмент, оскільки кожен метод окремо не дає стовідсоткової інформації про особистість людини. Такі методи використовуються як допоміжний інструмент у комплексі з традиційними методами [38, с. 82].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ І ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності 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 [44].

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

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

Делікатесмаркети «Le Silpo» розташовані у Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі. Середня площа такого маркету становить близько 1 500 м², орієнтований він на споживачів вищого класу з, відповідно, високими прибутками. Асортимент на 70% складається з товарів преміум-групи, виготовлених найкращими виробниками понад 100 країн світу. Окрім того, делікатес-маркети характеризуються стильним дизайном та обладнані технікою преміум-класу. В делікатес-маркеті є камери для сухого дозрівання різних видів м'яса, власні сироварня і пекарня з дров'яною піччю, дегустаційні зони, кафетерій та Bar de la Marine, де можна покуштувати страви зі свіжої риби й устриць без термічної обробки, ресторан Le Grill на 80 гостей. Єдина схожість Le Silpo зі своїм партнером – постійні клієнти мають переваги завдяки програмі «Власний Рахунок», яка розповсюджується на обидві мережі [45].

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», «Premiua 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 [44].

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 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 [44].

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.

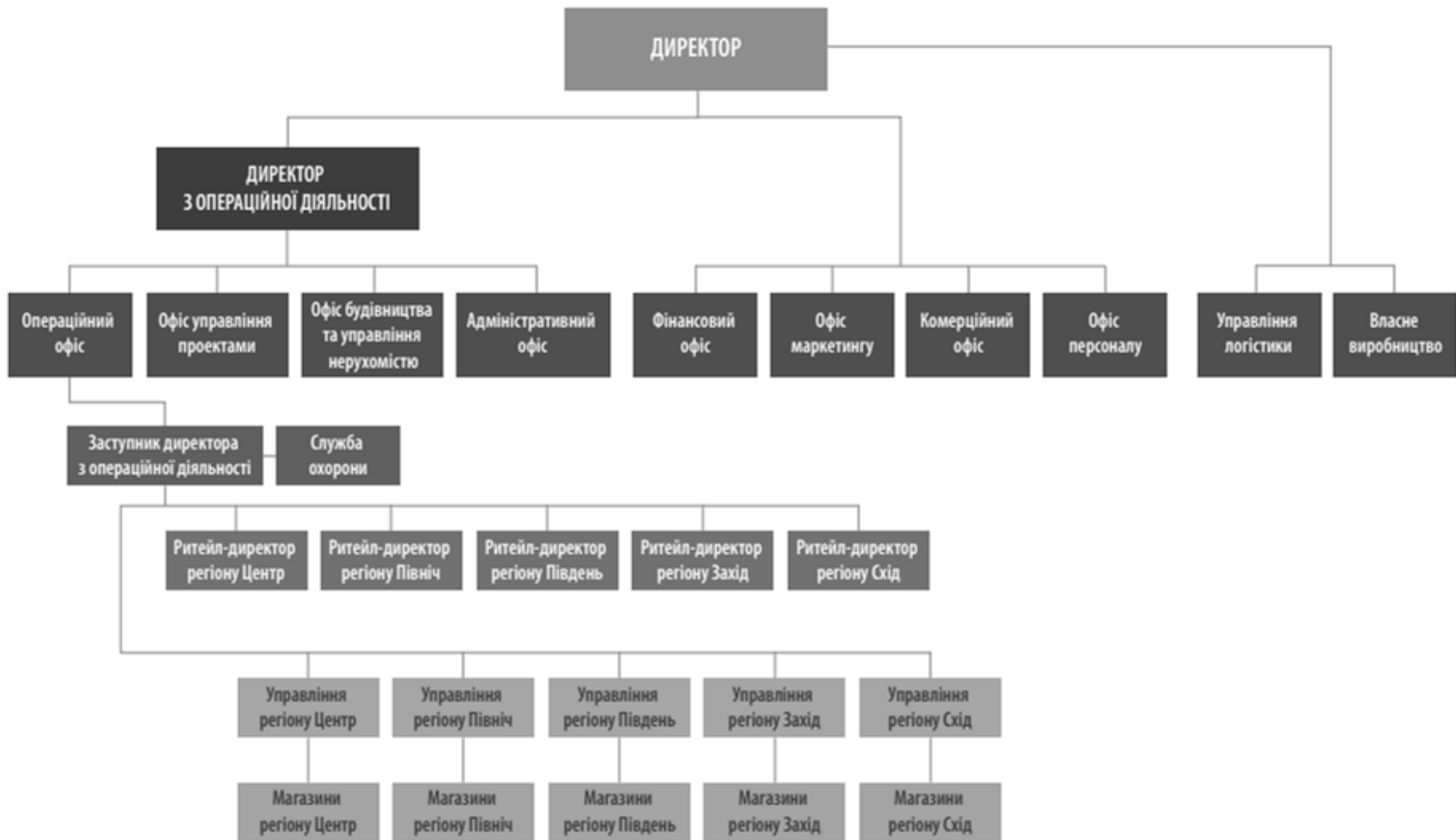


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. Склад і структура 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).

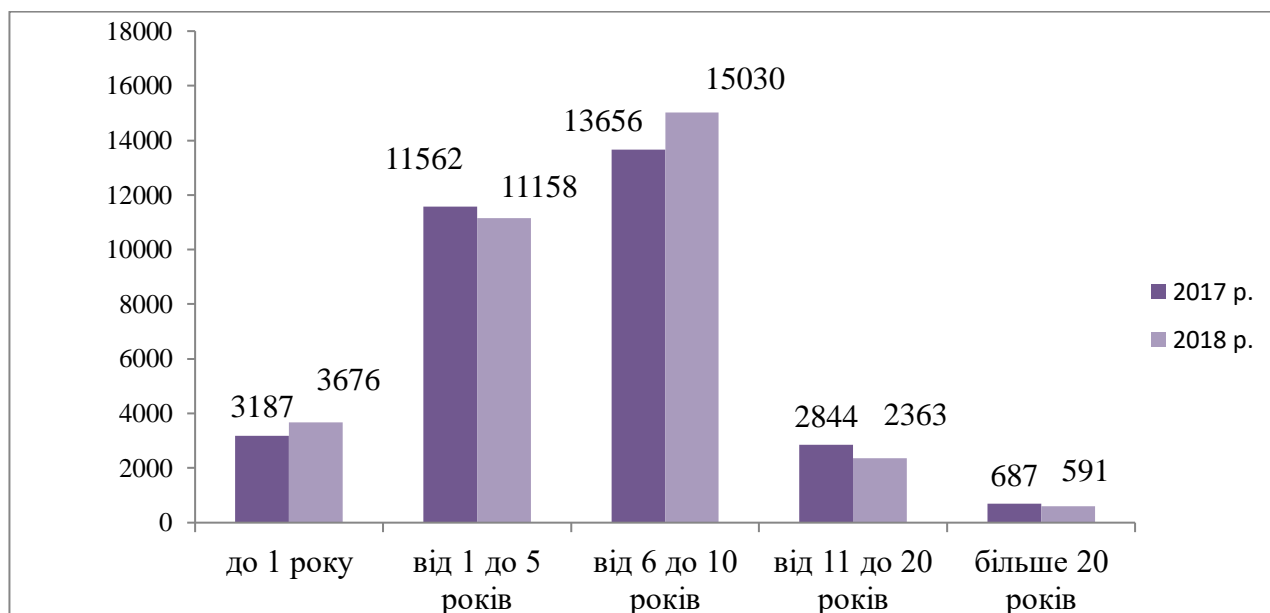


Рис. 2.3 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»
за стажем роботи у 2017-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

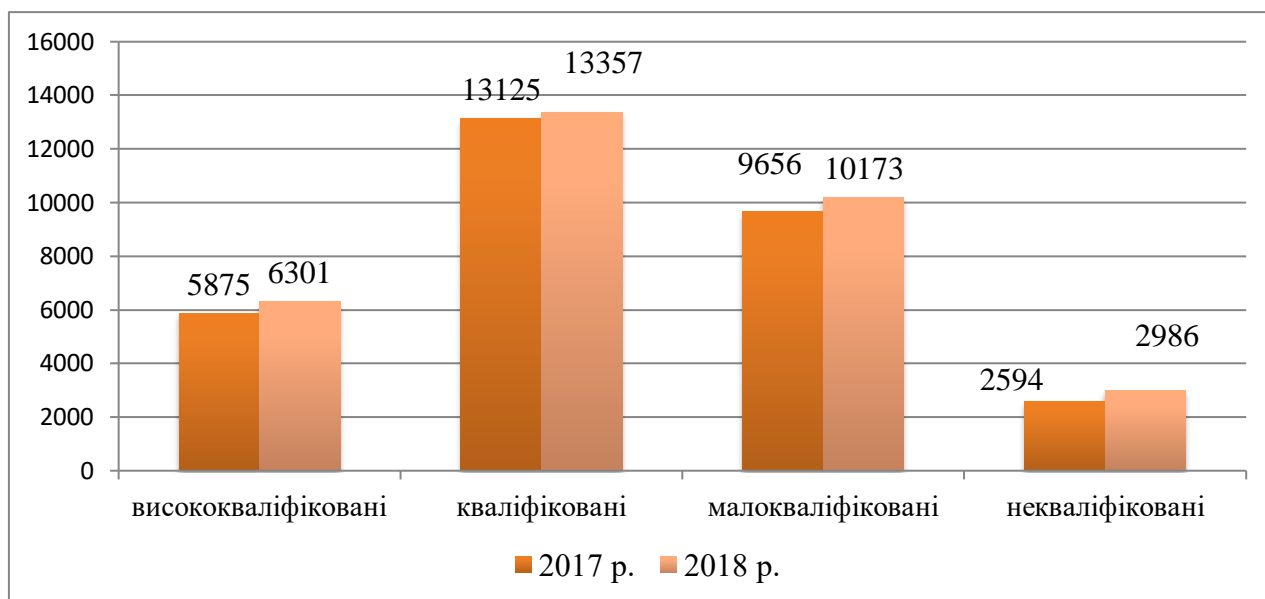


Рис. 2.4 Чисельність працівників за рівнем кваліфікації у 2017-2018 рр.

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 звітнього 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 маркету, а також задовольняти потреби компанії у заповненні наявних вакансій.

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

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

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

Таблиця 2.8

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

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

Джерело: складено на основі даних підприємства

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

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

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

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

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

Таблиця 2.9

Структура використання робочого часу працівниками

ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2017-2018 рр.

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

Джерело: складено на основі даних підприємства

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

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

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

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

Таблиця 2.10

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

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

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

Джерело: складено на основі даних підприємства

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.11

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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



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

Джерело: складено автором за даними підприємства

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

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

Таблиця 2.12

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

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.13

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

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

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

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

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

Таблиця 2.14

Методи нематеріальної мотивації працівників мережі Сільпо

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

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

Джерело: складено на основі [44].

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.

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 не-

відповідності 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 методiku 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.

2.3. Особливості процесів планування та добору працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розвиток персоналу в ТОВ «Сільпо-ФУД» починається з якісно побудованого пошуку та відбору співробітників.

Система планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» має дещо розгалужену структуру, представлену на рис. 2.6. За даними рис. 2.6 видно, що виробничий та адміністративний персонал відбирається за різними схемами. Це пояснюється тим, що до виробничого і адміністративного персоналу висуваються зовсім різні вимоги. Так, якщо до виробничого персоналу можна набрати не висококваліфікованих співробітників, оскільки переважна більш працівників мережі супермаркетів Сільпо задіяна на роботах, що не вимагають

спеціальної підготовки та високого рівня кваліфікації, як-то вантажники, охоронці працівники кулінарних відділів, мерчендайзери, касири). То на керівні посади чи на посади, які відповідальні за функціонування компанії, необхідно набирати людей із більшими знаннями, відповідним рівнем підготовки, досвідом, кваліфікацією.

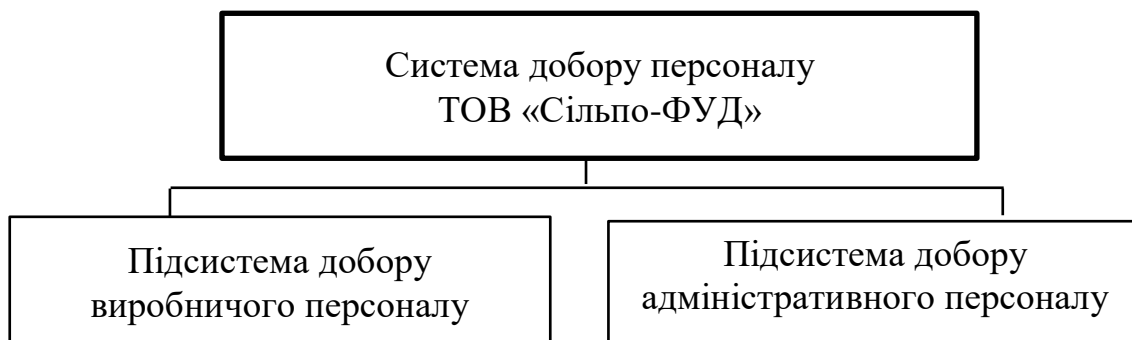
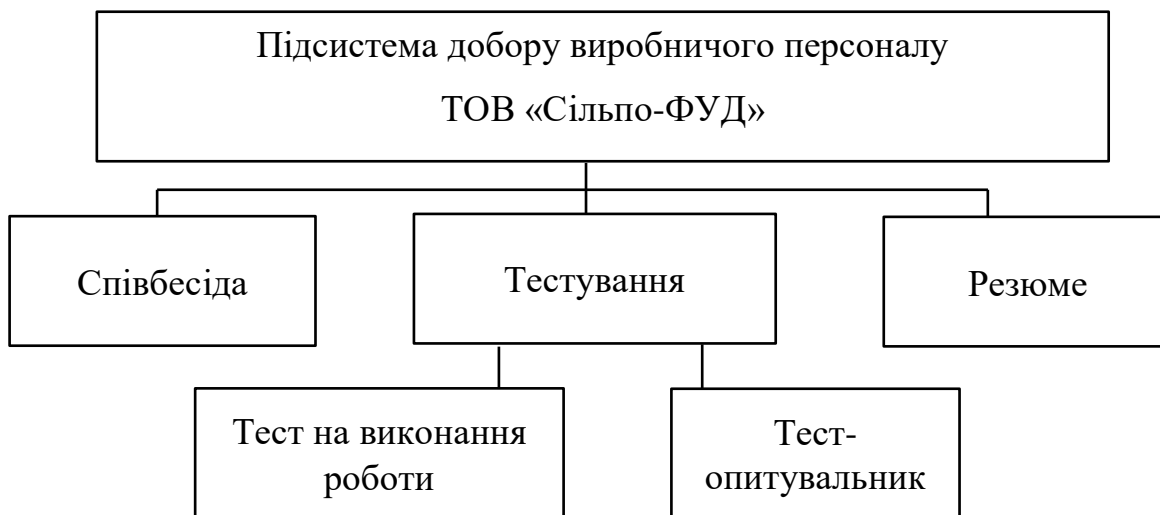


Рис. 2.6 Система добору персоналу підприємства.

Джерело: сформовано автором

На рис. 2.6 наведено деталізоване схематичне відображення підсистеми добору виробничого персоналу (рис. 2.7).

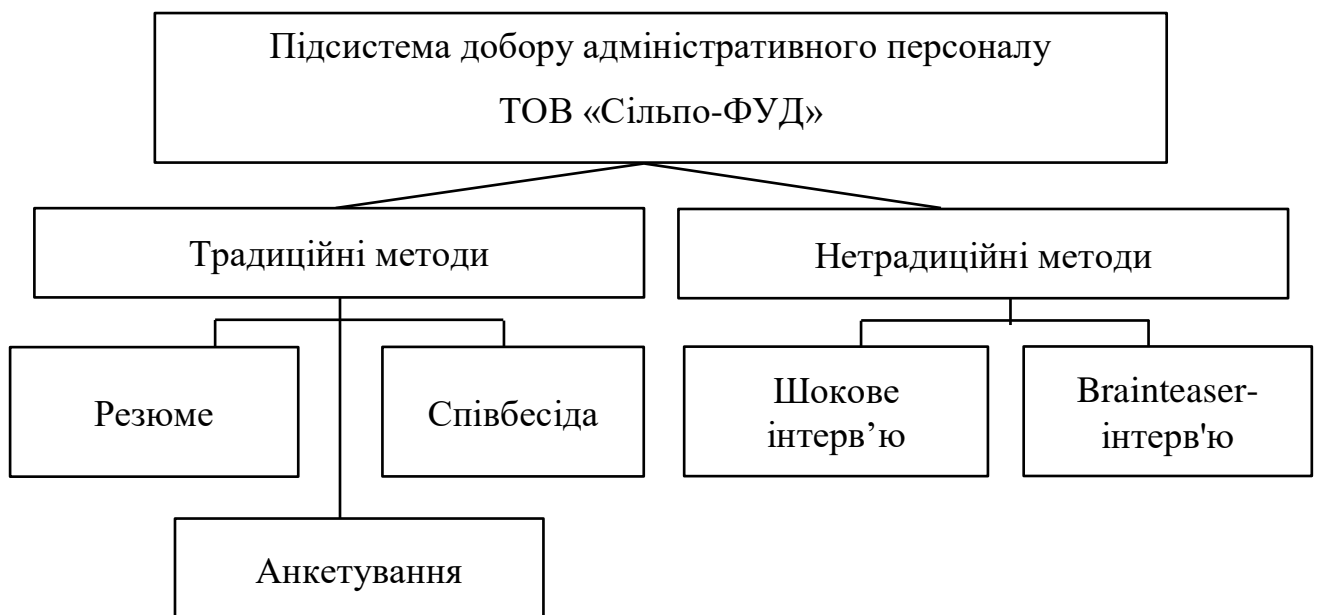


**Рис. 2.7. Структура підсистеми добору виробничого персоналу
ТОВ «Сільпо-ФУД»**

Джерело: сформовано автором

З рис. 2.7. видно, що відбір виробничого персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» проходить лише за допомогою стандартних методів відбору, тому що вимоги до виробничого персоналу досить низькі. Тест на виконання роботи проводиться для того, щоб відзначити працездатність кандидата, його ефективність та загальні знання щодо роботи з технікою. Зазвичай даний метод використовують при доборі касирів. Тест-опитувальник проводиться для виявлення здібностей кандидата та його вподобань [22].

Схема добору адміністративного персоналу дещо ширша та складніша, що зумовлено відповідальністю, яка покладаються на співробітника, складністю роботи та наявністю спеціальних знань і вмінь у співробітника. Схема, що застосовується для відбору адміністративного персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» відображена на рис. 2.8



**Рис. 2.8. Структура підсистеми добору адміністративного персоналу
ТОВ «Сільпо-ФУД»**

Джерело: сформовано автором

Традиційні методи використовуються, щоб отримати уяву про людину як спеціаліста та дізнатися, яку кваліфікацію він має. Саме для розкриття кваліфікації проводиться гра, де кандидата ставлять у становище, близьке до

робочого, і просять виконати певні дії [31, с. 93] нетрадиційні методи використовуються для того, або отримати уяву про людину як про особу, її характер, особистість тощо. Шокове інтерв'ю застосовують для того, щоб побачити реакцію людини на стресову ситуацію, brainteaser інтерв'ю – для оцінки швидкості реакції людини та швидкість знаходження рішення нестандартної ситуації [56, с. 152].

Варто також зазначити, що виробничий персонал набирають ззовні і частіше за все ще працівники молодого віку без досвіду, або працівники старшого віку, подекуди передпенсійного. Добір працівників на посади спеціалістів, службовців та керівників здійснюють переважно із наявного персоналу, спираючись на вміння та знання співробітників, їх досягнення та ефективність. Також компанія дотримується політики «навчимо самі» і набирають людей для того, щоб навчити їх працювати у своєму середовищі.

Дивлячись на положення компанії ТОВ «Сільпо-ФУД» на сучасному ринку, можна сказати, що система відбору персоналу потребує постійного вдосконалення, та застосування інноваційних підходів до добору персоналу, використання яких буде досить простим, швидким та, що головне, економічним у застосуванні.

У разі задоволення своїх потреб у персоналі певної якості компанія орієнтується насамперед на навчання та розвиток необхідних навичок і компетенції у своїх працівників, а також на залучення та розвиток «молодих фахівців», що висуває особливі вимоги до корпоративної системи навчання та розвитку.

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, установленюю 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.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ТА ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Напрямки удосконалення процесів планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»

Аналізуючи особливості проведення процедури планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» було визначено, що в компанії використовуються різні групи методів для виробничого та адміністративного персоналу, що викликано суттєвими відмінностями вимог, які висуваються до кандидатів.

Для планування та добору виробничого персоналу використовують переважно традиційні методи, оскільки від працівників робітничих професій вимагається виконувати переважно фізичну, одноманітну роботу, яка не потребує спеціальних знань, навичок та високого рівня професійної підготовки. Основними методами є аналіз резюме, проведення співбесіди, тестування у вигляді тесту на виконання завдання, або тесту-опитувальника.

Для планування та добору працівників на адміністративні та керівні посади, менеджери з підбору персоналу застосовують значно ширший спектр методів, які окрім традиційних доповнюються і нетрадиційними, а саме застосуванням шокового інтерв'ю та brainteaser-інтерв'ю.

Також важливо розуміти, що комбіновані методи відбору персоналу принесуть набагато більше успіху, ніж окремі, оскільки лише в комбінації цих методів розкриваються як професійні, так і особисті якості претендентів [22, с.164].

Результати сучасних досліджень у сфері управління персоналом вказують на те, що нині все більш і більш актуальними стають нетрадиційні методи відбору персоналу. Проте вони мають свої недоліки: нетрадиційні методи

відбору персоналу не дають можливості розкрити професійні надбання кандидата і через це не можуть використовуватися самостійно. Але важливо зазначити, що нетрадиційні методи відбору персоналу дають можливість розкритися кандидату більше, що зменшує ризик загострення конфліктів у колективі, знижує плинність кадрів на підприємстві та підвищує якість процесу відбору персоналу. Разом із тим важко недооцінити важливість використання традиційних методів, які розкривають професійні якості, навички та можливості кандидата. Отже, беручи до уваги той факт, що в сучасному світі персоналу приділяється велика увага, бо вважається, що саме персонал створює прибуток на підприємстві, необхідно ретельно підходити до процесів планування та добору персоналу, сприяти модернізації даних процесів шляхом розширення переліку як традиційних так і нетрадиційних методів та засоби.

З огляду на необхідність систематичного удосконалення та модернізації методів планування та добору персоналу, пропонуємо доповнити перелік, застосовуваних на ТОВ «Сільпо-ФУД» методів, а саме за рахунок розширення спектру традиційних методів добору персоналу шляхом застосування фізіогноміки.

Фізіогноміка – це метод визначення типу особистості людини, його душевних якостей і стану здоров'я, виходячи з аналізу зовнішніх рис обличчя і його виразу. На думку сучасних фізіогномістів, будь-яку зміну в рисах обличчя можна пов'язати зі змінами всередині і емоційними трансформаціями. Аналіз рис обличчя допомагає виявити особливості характеру людини. В даний час багато менеджерів з персоналу використовують ці знання для підбору співробітників. Люди можуть висловлювати одне, а думати зовсім інше, тому розуміння їхнього справжнього стану дуже важливо. Дослідження показують, що при спілкуванні люди тільки 7% інформації передають вербально, близько 30% виражається за допомогою голосу і приблизно 60% передається по невербальних каналах. Водночас, не слід використовувати фізіогноміку в якості єдиного методу відбору кандидатів – вона підходить більше як допоміжний метод, який дозволить підкріпити висновки традиційних методик.

Застосування методу фізіономіки в поєднанні із звичними для ТОВ «Сільпо-ФУД» методами планування та добору персоналу дозволить суттєво оптимізувати процеси відбору персоналу, шляхом відсіювання непотрібних кандидатів, та осіб, які шукають тимчасовий підробіток касиром, мерчендайзером чи то вантажником. Також, застосування даного методу планування та добору персоналу буде корисним при відборі адміністративного персоналу чи пошуку кандидата на керівну посаду, так як дозволить без зайвих часових та фінансових витрат виявити вольові якості кандидата, визначити рівень його стресостійкості, амбітності, лідерські якості, креативність та нестандартність мислення.

Практичними навичками фізіогноміки володіє далеко не кожен рекрутер чи hr-менеджер. Застосування фізіогноміки – це мистецтво, яке можна опанувати, але воно вимагає застосування професійного підходу до навчання.

Беручи до уваги значні переваги застосування даного методу щодо планування та добору персоналу, пропонуємо залучити менеджерів з персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» до опанування та вивчення особливостей застосування фізіономіки. Враховуючи незадовільний фінансовий стан компанії за результатами звітнього періоду, пропонуємо направити на навчання висококваліфікованих спеціалістів по підборі персоналу, які пропрацювали в компанії Сільпо не менше 5 років. Характеристика обраного тренінгу представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика тренінгу «Фізіогноміка для HR-менеджерів і рекрутерів: принципи і практика застосування»

Характеристика	Сутність
1	2
Старт	08.09.2020р
Кількість занять	8 занять
Тривалість тренінгу	16 год.
Доступ до матеріалів курсу	Протягом 120 днів

1	2
Переваги курсу	<ul style="list-style-type: none"> - участь в онлайн-семінарах - консультації з викладачем протягом усього курсу навчання; - навчальні матеріали; - записи минулих вебінарів; - інтерактивна сервісна підтримка; - практичні завдання на заняттях, домашні завдання для закріплення матеріалу; - проміжний контроль знань через самостійні роботи; - сертифікат учасника курсу - секретний бонус від Finassessment - безкоштовна участь у вебінарі «Фізіогноміка на службі HR-менеджерів і рекрутерів: оцінюємо кандидатів без тестів і поліграфа»

Джерело: складено автором.

Особливість даного методу полягає в тому, що м'які м'язи реагують на найменші сигнали нашої нервової системи, відображають її, формуючи певну конституцію і вираз обличчя. Унікальність даного методу в швидкості, точності і простоті його використання. За допомогою нескладного аналізу кожен, хто пройшов даний тренінг здатний швидко і з великою часткою ймовірності (92%) визначати особливості особистості, а головне їх ступінь вираженості в людині: внутрішні мотиви і цінності, типи мислення і способи поведінки, виявляти необхідні схильності і здібності.

Це універсальний психологічний інструмент, свого роду рентген, що показує процеси, які відбуваються у внутрішньому світі людини.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності модернізації процесів планування та добору персоналу компанії

З метою модернізації процесів планування та добору персоналу компанії ТОВ «Сільпо-ФУД», пропонуємо провести навчання працівників офісу персоналу задля набуття практичних навичок щодо застосування фізіогноміки у

практиці відбору персоналу. До навчання пропонуємо залучити висококваліфікованих працівників, які забезпечували підбір персоналу для мережі Сільпо протягом 5 років.

Розрахунок витрат на проведення тренінгу представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на проходження тренінгу «Фізіогноміка для HR-менеджерів і рекрутерів: принципи і практика застосування»

№ п/п	Стаття витрат	Кількість, осіб	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Вартість тренінгу для 1 особи	14	4070	56980
2	Вартість тренінгу для 1 особи за умови предоплати	14	3700	51800

Джерело: складено автором

Сумарні витрати на проходження тренінгу для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» становитимуть 51,8 тис.грн. Ця сума є цілком прийнятною для компанії враховуючи її нестійкий фінансовий стан, а також значні обсяги чистого доходу.

Проходження тренінгу з фізіогноміки дозволить компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволить підвищити ефективність планування та добору персоналу й зменшити часові і фінансові витрати на пошук необхідних фахівців, 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. 3.3.

**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	330	355	318	332	290	309	325

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.

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

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.4

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Прогнозована зміна ЧП від РП	330	355	318	332	290	309	325	-
$O_{\text{сеп}}$	322,71							
Відхилення	7,29	32,29	-4,71	9,29	-32,7	-13,7	2,29	-
$\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2$	53,08	1042,3	22,22	86,22	1070,2	188,08	5,22	2467,43

Джерело: сформовано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 2467,43.

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{2467,43}{7}} = 18,77$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{18,77}{322,71} * 100\% = 5,82 \%$$

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 3.5

Приріст чистого доходу від реалізації продукції за методом медіан

Значення	290	309	318	325	330	332	355
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 325 тис. грн

За оптимістичним прогнозом приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 355 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 290 тис.грн.

Розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{355 + 4 * 325 + 290}{6} = 324,2 \text{ тис. грн}$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$34\,738\,968 + 324,2 = 34\,739\,292,17 \text{ тис. грн.}$$

Його величина збільшиться в проектному році на:

$$324,2 / 34\,738\,968 * 100 = 0,00093 \%$$

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:

$$24662103,9 * 0,00093\% = 230,13 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок підвищення кваліфікації працівників. Розраховані нами витрати склали 51,8 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$\Delta ПВ = 230,13 + 51,8 = 281,9 \text{ тис. грн.}$$

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

$$324,2 - 281,9 = 42,3 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку після впровадження заходів становитиме:

$$42,3 * (1 - 0,18) = 34,6 \text{ тис. грн.},$$

Очікувані результати від модернізації процесів планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» подано в табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Очікувані результати від проходження тренінгу

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	324,2
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	281,9
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн	42,3
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	34,6

Джерело: сформовано автором

Впровадження заходів щодо модернізації процесів планування та добору персоналу за рахунок проходження працівниками ТОВ «Сільпо-ФУД» тренінгу забезпечить отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції в розмірі 324,2 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 випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою (3.3):

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

де Π – 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:

$$\text{Зо.к.} = 230,13 * 0,85 * 0,06 = 11,7 \text{ тис. грн.}$$

Визначено термін окупності капітальних вкладень за :

$$T = \Pi / \text{Прч} \quad (3.4)$$

$$T = 11,7 / 34,6 = 0,34 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 34,6 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_1 = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.5)$$

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

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

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

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

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

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

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

При ставці дисконту 25%.

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

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

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

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП} (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = 34,6 * (0,8 + 0,64 + 0,51) = 67,47 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 67,47 - 11,7 = 55,77 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_z = \Pi / HB_{cp.} = 11,7 / 22,49 = 0,52 \text{ року}$$

де HB – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp.} = \frac{\sum HB}{N} = 67,47 / 3 = 22,49 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ / \Pi = 55,77 / 11,7 = 4,77$$

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

$$IP = \sum HB / \Pi = 67,47 / 11,7 = 5,77$$

В табл. 3.7 представлені показники економічної ефективності від модернізації процесів планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за рахунок проведення тренінгу для співробітників офісу персоналу

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за рахунок проведення тренінгу

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Капітальні витрати, тис. грн	11,7
2	Додатковий прибуток, тис. грн	42,3
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	34,6

Продовження табл. 3.7

1	2	3
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	67,47
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	55,77
6	Термін окупності недисконтований, років	0,34
7	Термін окупності дисконтований, років	0,52
8	Індекс доходності	4,77
9	Індекс прибутковості	5,77

Джерело: сформовано автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження заходів з модернізації процесів планування та добору персоналу на ТОВ «Сільпо-ФУД».

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження питань модернізації процесів планування та добору працівників підприємства, визначено, що планування персоналу – це елемент загальної системи планування підприємства, в межах якого вирішуються завдання забезпечення її робочою силою необхідної кількості та якості, а також вдосконалення соціальних відносин.

Відмічено, що основним кадровим завданням будь-якої компанії можна назвати забезпечення штату достатньою кількістю персоналу відповідної кваліфікації, необхідною для досягнення виробничих цілей. Кадрове планування у компанії повинне виконуватися як в інтересах компанії, так і в інтересах його персоналу.

Встановлено, що основними напрямками кадрового планування в компанії є: контроль і оцінка виробничої діяльності; аналіз складу й використання робочої сили; оцінка поточної потреби в нових співробітниках; прогноз на майбутнє потреби в робочій силі; прогноз ринку робочої сили та її конкурентоспроможності; виявлення проблем у галузі трудових ресурсів; регулярний моніторинг ринку праці; розробка і впровадження програм розвитку персоналу.

Визначено, що набір кадрів – це процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Набір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву і та своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації. Процес набору кадрів - надзвичайно складна і відповідальна ділянка роботи служб персоналу. Створена в результаті цього процесу широка база даних про потенційних кандидатів дає можливість організації відібрати серед них найпридатніших осіб для укладення з ними трудових угод.

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. Асортимент "Сільпо" представлений товарами майже всіх груп – від хлібобулочних виробів до господарських товарів або вугілля для шашликів.

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. 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.

Система планування та добору персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» має дещо розгалужену структуру, оскільки виробничий та адміністративний персонал відбирається за різними схемами. Це пояснюється тим, що до виробничого і

адміністративного персоналу висуваються зовсім різні вимоги. Так, якщо до виробничого персоналу можна набрати не висококваліфікованих співробітників, оскільки переважна більшість працівників мережі супермаркетів Сільпо задіяна на роботах, що не вимагають спеціальної підготовки та високого рівня кваліфікації, як-то вантажники, охоронці працівники кулінарних відділів, мерчендайзери, касири). То на керівні посади чи на посади, які відповідальні за функціонування компанії, необхідно набирати людей із більшими знаннями, відповідним рівнем підготовки, досвідом, кваліфікацією.

Встановлено, що система відбору персоналу компанії ТОВ «Сільпо-ФУД» потребує постійного вдосконалення, та застосування інноваційних підходів до добору персоналу, використання яких буде досить простим, швидким та, що головне, економічним у застосуванні.

З огляду на необхідність систематичного удосконалення та модернізації методів планування та добору персоналу, запропоновано доповнити перелік, застосовуваних на ТОВ «Сільпо-ФУД» методів, а саме за рахунок розширення спектру нетрадиційних методів добору персоналу шляхом застосування фізіогноміки.

З метою модернізації процесів планування та добору персоналу компанії ТОВ «Сільпо-ФУД», запропоновано провести навчання працівників офісу персоналу задля набуття практичних навичок щодо застосування фізіогноміки у практиці відбору персоналу.

Сумарні витрати на проходження тренінгу для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» становитимуть 51,8 тис.грн. Ця сума є цілком прийнятною для компанії враховуючи її нестійкий фінансовий стан, а також значні обсяги чистого доходу.

Проходження тренінгу з фізіогноміки дозволить компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищити ефективність планування та добору персоналу й зменшити часові і фінансові витрати на пошук необхідних фахівців, за рахунок чого очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 324,2 тис.грн та чистого прибутку на 34,6 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : Алерта, 2010. 734 с.
2. Аудит персоналу: навчальний посібник / за ред. проф. Лук'янченко Н.Д. – Донецьк: вид-во ДонНУ, 2011. – 389 с.
3. Бажин А.С. Зарубежный опыт организационно-кадрового аудита и кадрового планирования / А.С. Бажин, Р.В. Светайло, А.С. Овчинников // Экономика и социум. – 2015. – № 1 (14). – С. 12–15.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 463 с.
5. Бей Г.В. Аудит персоналу: навчальний посібник / Г.В. Бей. – Вінниця: ТОВ «ТОВТРИ», 2018. – 216 с.
6. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: учебное пособие / М.К. Беляев. – Волгоград: ВолгГАСА, 2012. – 356 с.
7. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.
8. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини: Навч. посібник / П.Ю. Буряк, Б.А. Карпінський, М.І. Григор'єва. – К.: ЦНЛ, 2004. – 440 с.
9. Воронин Б.А., Васильцова Л.И., Александрова Н.А. Управление персоналом. Екатеринбург, 2009.
10. Вороніна А.В. Проблеми та перспективи розвитку ринку праці в Україні / А.В. Вороніна, К.М. Ніколаєва // Молодий вчений. – 2015. – № 2. – С. 167-170.
11. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : [навчальний посібник] / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов [та ін.]. – Київ : Професіонал, 2006. – 576 с.

12. Гавриш О.А., Грамотнєв В. Е., Довгань Л. Є., Ситник Н. І., Сімченко Н. О. Управління персоналом сучасної організації. Київ : НТУУ «КПІ». 2011. 496 с.
13. Гайдученко С.А. Кадрове планування на підприємствах України / С.А. Гайдученко // Персонал. – 2014. – № 6. – С. 23–27.
14. Гайдученко С.О. Кадрове планування у сфері державної служби: цілі, завдання, заходи [Електронний ресурс] // Режим доступу до статті: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/06.pdf>
15. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду / Г.Ю. Глуходід // Вісник сумського національного аграрного університету. Серія «економіка і менеджмент». – 2016. – № 1(67). – с. 15–18.
16. Гонова А. А., Ягунова Н. А. Кадровий менеджмент на підприємстві: мотивація, адаптація, наставництво. Проблемы теории и практики управления. 2010. № 4. С. 37-44.
17. Грабовецький Б. Є., Міронова Ю. В. Використання методу колективних експертних оцінок «Дельфі» для вибору оптимального показника оцінки ефективності використання робочої сили. Економіка та менеджмент. С. 33-38. URL : <http://mironova.vk.vntu.edu.ua>
18. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Економіка. Управління трудовими ресурсами. – К.: КНТЕУ, 2012. – С. 49–64.
19. Гузар У. Є. Трудова діяльність з позицій синергетичного, деонтологічного і духовного підходів. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 5 (107). С. 3-8. 21.Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Нормування праці : навчальний посібник. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД». 2010. 133 с.
20. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник / За наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2009. – 711 с.

21. Елисеева Т.П. Стратегия кадрового планирования в организации / Т.П. Елисеева, И.М. Ежова // Материалы 5-й Межд. научно-практ. конференции «Институты и механизмы инновационного развития». – Курск, 2015. – С. 54.
22. Євтушенко В.А. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В.А. Євтушенко, М.М. Кудінова, К.О. Лазарева // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. №3 (08). – С. 158-164
23. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е.К. Завьялова // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
24. Загоруйко Е.А. Особенности управления персоналом в различных странах мира // Вестник Гуманитарного института / Е.А. Загоруйко, М.В. Россинская. – 2015. – № 2 (16). – С. 89–92.
25. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом : учебник. М. : ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 336 с.
26. Зарубина Е.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях // Аграрное образование и наука. 2016. № 4. С. 26.
27. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. / Л.Н. Захарова – М.: Логос, 2011.
28. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу / А.В. Зеленков, А.В. Кононенко, М.М. Налапко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. - №3 (3). – с.125 – 135.
29. Зенина Е.А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования / Е.А. Зенина // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 557–558.
30. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2014. 260 с.

31. Иванова С. Мистецтво підбору персоналу. Як оцінити людину за годину / С. Иванова. – К. : Альпіна Бізнес Букс, 2004. – 160 с.
32. Качан Д.П. управління трудовими ресурсами / Д.П. качан, Д.Г. Шушпанов. – Київ : Юридична книга, 2003. – 258 с.
33. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 440 с.
34. Кириллов А.В. Определение потребности, планирование привлечения, адаптации персонала и расходов на него / А.В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 1 – С. 119–127.
35. 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>
36. Кличановский В.В. Кадровое планирование в организации / В.В. Кличановский // Справочный кадровика. – 2015. – № 7. – С. 34–37.
37. 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).
38. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : [монографія] / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ. 2005. – 230 с.
39. Кузьминский С.С. Теоретико-методологические основы кадрового планирования как элемент кадровой политики / С.С. Кузьминский // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 6. – С. 44–45.
40. Кучіна С.Е. Планування праці та персоналу на торговельному підприємстві / С.Е. Кучіна, Ю.О. Топчий // Вісник НТУ ХП. – 2013. – № 22. – С. 57- 60.
41. Кучманич О.І. Підвищення ефективності кадрового планування в умовах ринку [Електронний ресурс] / О.І. Кучманич // Режим доступу до статті: <https://issuu.com/mdau/docs/abstracts2010-03-16-19>
42. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посібник. – Львів: Новий Світ-2000, 2010. – 424 с.

43. 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.
44. Офіційний мережу Fozzy Group. URL: <https://fozzyshop.com.ua>
45. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД». URL: <https://silpo.ua>
46. Підвищення ефективності праці через стимулювання працівників за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=66>.
47. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 42. – 2013. – С. 323-327.
48. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2016. № 27 (1199). С. 17-21.
49. Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу»: [наказ МОЗ України від 08.04.2014 № 248] / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14>
50. Романченко М. А., Саакян М. К. Стратегия развития кадровой политики организации // Молодежь и наука. 2016. № 5. С. 11.
51. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : Професіонал, 2015. – 366 с.
52. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. Савченко. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : КНЕУ, 2012. – 345 с.
53. Савченко И.П. Стратегическое планирование как объект системного анализа в менеджменте / И.П. Савченко // Новый університет, Серия: Экономика и право. – 2012. – № 9. – С. 29–32.

54. Савченко М.П. Современные подходы кадрового планирования на предприятии / М.П. Савченко, О.В. Гранадская // HR-Менеджмент. – 2015. – № 9. – С. 43–47.
55. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу. Електронний ресурс. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitkukonkurentospromozhnosti-pidpriemstva>
56. Скаско І.М. визначення ефективних методів відбору персоналу / І.М. Скаско // управління розвитком. – 2014. – № 3(166). – с. 11–19.
57. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.
58. 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.
59. 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.
60. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427с.
61. Фатеева Н. Б. Инновации в сфере комплектования персонала (на примере организаций АПК Свердловской области // Аграрный вестник Урала. 2014. № 5 (123). С. 98–100.
62. Шматько Н.М. Формування сучасної кадрової політики підприємства / Н.М. Шматько, А.В. Макаренко // Науково-технічний збірник ХИПА. – № 111. – С. 212-216. – Режим доступу до статті: <http://eprints.kname.edu.ua/35479/1/212-219C.pdf>
63. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

Додаток А

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

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

КОДИ		
19	01	01
40720198		
3222410600		
240		
47.11		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

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

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

Керівник Морозов Д.Б.

Головний бухгалтер Терещенко Т.І.

КОДИ		
19	01	01
40720198		

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

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник Морозов Д.Б.

Головний бухгалтер Терещенко Т.І.