

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: «Управління розвитком персоналу на підприємстві»

Виконав: Студентка IV курсу групи МН-14
Красіцька Ганна Вікторівна _____
(підпис)

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
к.е.н., доц. Іванова Н.С. _____
(підпис)

Рецензент: менеджер по персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»
Кучеренко Е.М. _____
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.

“ _____ ” _____ 2018 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Красіцькій Ганні Вікторівні

1. Тема роботи: **«Управління розвитком персоналу підприємства»**

керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від _____

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства; дослідження системи управління розвитком персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»; розробка пропозиції щодо підвищення ефективності розвитку персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання _____

7. Консультанти розділів роботи

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

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи		
2	Підготовка I розділу дипломної роботи		
3	Підготовка II розділу дипломної роботи		
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.		
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи		
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків		
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
8	Захист дипломної роботи		

Студент _____ **Красіцька Г.В.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Іванова Н.С.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 67, рисунків 2, таблиць 13, додатків 3,
Графічний матеріал використаних джерел 43

Об'єкт дослідження: процес управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предмет дослідження: умови та чинники управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад та розробка напрямів удосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження: загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Mckinsey, метод експертних оцінок, методи порівняння.

Основні результати дослідження: досліджено теоретико-методичні основи здійснення управління розвитком на підприємстві;

Ключові слова: система управління, розвиток персоналу на підприємстві, управлінські служби

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Основні поняття та сутність системи управління розвитком персоналу та її особливості	8
1.2 Організаційна структура системи управління розвитком персоналу	18
1.3 Методи та методологія управління розвитком персоналу підприємства	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	24
2.1 Аналіз середовища підприємства	24
2.2 Оцінка управління розвитком персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»	36
2.3 Ефективність управління розвитком персоналу підприємства	47
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	51
3.1 Удосконалення системи управління розвитку персоналу підприємства	51
3.2 Розрахунок ефективності впроваджених заходів в систему управління розвитком персоналу підприємства	54
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що роль розвиток людських ресурсів у виробництві зростає з кожним днем. Застарілі теорії які розглядали людський ресурс як суб'єкт який працює за наймом, без ініціативи і який не повинен втручатись у розвиток підприємства та розуміти структуру та показники роботи. Поступово такі теорії змінюються концепціями менеджменту персоналу, які розглядають персонал як один з найголовніших ресурсів підприємства, який повинен постійно розвиватися та підвищувати продуктивності для ефективної роботи. Так як цінність інтелектуальної та фізичного у трудовому ресурсі має значний вплив. Адже цінність інтелектуального і фізичного у людині впливає на економічний розвиток більше, ніж всі інші чинники виробництва загалом. Відсутність надійної професійної команди та кваліфікованих кадрів знижує дію інших факторів діяльності.

Дослідженню питань щодо управління розвитком персоналу підприємства приділено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них: Базаров Т.Ю., Дмитренко Г. А., Кібанов А.Я., Егоршин А.П., Мескон М.Х., Храмов В.О., та інші.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка напрямів удосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд». Для досягнення мети сформульовано й вирішено такі завдання:

- визначити основні поняття та сутність системи управління розвитком персоналу та її особливості;
- дослідити організаційну структуру системи управління розвитком персоналу;
- систематизувати методи та методологія управління розвитком персоналу підприємства;
- провести аналіз середовища діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»
- провести оцінку управління розвитком персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

- ефективність управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»
- розробити напрямки удосконалення системи управління розвитку персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»
- розрахувати ефективність впроваджених заходів в систему управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є умови та чинники управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань фінансового менеджменту, управління проектами, стратегічного менеджменту, економіки підприємства. У дипломній роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Mckinsey, метод експертних оцінок, методи порівняння.

Вихідними даними при написанні дипломної роботи магістра слугували: звітно-статистичні дані ТОВ «Сільпо-Фуд», результати самостійних авторських досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали ресурсів з мережі Інтернет.

Структура роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на 68 сторінка, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 13 таблиці, 2 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні поняття та сутність системи управління розвитку персоналу та його особливості

«Термін «розвиток» часто застосовують до персоналу або людських ресурсів. А.П. Егоршин визначає «розвиток людських ресурсів» як комплексний і безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи» [1, ст 166].

«На думку В.М. Маслової, розвиток персоналу - це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств» [2].

«У трактуванні П.Е. Шлендера розвиток людських ресурсів - це система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань та передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів» [3, ст 126].

«Згідно з визначенням Р. Харрісона, стратегічний розвиток персоналу, трудових ресурсів являє собою «розвиток, що походить від чіткого уявлення про здібності та потенціал, яке працює в стратегічній структурі бізнесу в цілому» [4, с. 447].

«В даному дослідженні під розвитком персоналу ми будемо розуміти систему керованих дій в області підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, вирішення нових завдань, з метою подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини, в рамках досягнення певного рівня соціального і економічного розвитку організації, задоволення колективних та індивідуальних потреб персоналу» [5].

Розвиток персоналу повинно бути направлено на оптимізацію результативності його діяльності, для чого повинні бути створені необхідні

умови. Саме управлінський аспект розвитку персоналу цікавить нас в першу чергу. У цьому сенсі можна говорити про створення системи розвитку персоналу на підприємстві та управління цією системою. Виходячи з цього розвиток персоналу розуміється нами як проект діяльності, що включає систему управлінських технологій, методів і заходів, спрямованих на вдосконалення професійного потенціалу персоналу з метою підвищення ефективності роботи.

«Далі логіка наукового пошуку вимагає звернення до проектування системи розвитку персоналу на підприємстві та управління цією системою. Соціальне управління характеризується здатністю людини виробляти ідеальні проекти діяльності і здійснювати їх своїми силами або силами інших людей. Роль суб'єкта управління характеризується виробленням проекту діяльності та створенням умов для його реалізації» [6, с. 50].

«Ґрунтуючись на методології системного підходу і принципах управління проектами управління розвитком персоналу трактується нами як взаємодія керівника і керованого суб'єктів з приводу розробки та реалізації проекту розвитку персоналу, що включає систему управлінських технологій, методів і заходів, спрямованих на зростання професіоналізму, компетентності персоналу з метою підвищення ефективності його роботи. Реалізації даного проекту передбачає створення умов в рамках організації для розвитку професійного потенціалу персоналу, що сприяло б стійкості і розвитку самої організації, а також узгодження спільних, групових та індивідуальних інтересів. Практично діяльності повинна передувати розробка теоретичної концепції управління розвитком персоналу» [7].

Новою тенденцією в управлінні персоналом після підвищення його ролі до рівня стратегічної функції є більш інтегральна концепція - розвиток людських ресурсів.

«У роботі П. Юнга розвиток персоналу визначене в такий спосіб: розвиток персоналу є систематичним процесом, орієнтованим на формування співробітників, що відповідають потребам підприємства, і, в той же час, на

вивчення і розвиток продуктивного і освітнього потенціалу співробітників підприємства» [8].

У працях інших дослідників містяться такі визначення.

Розвиток персоналу - комплекс заходів, що включає професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу в організації ». Відповідно навчання «пов'язане з розвитком загального інтелекту, а підготовка співвідноситься безпосередньо з навичками майбутньої роботи.

«Пяткіна Н.С. вважає, що основна мета професійного розвитку - створення таких умов в рамках організації, коли працівник міг би гармонійно розвиватися, підвищувати свій професійний, творчий і матеріальний статус, що сприяло б стабільності і процвітанню самої організації. Для вирішення даного завдання організації необхідно розробити модель розвитку, яка являє собою теоретичну конструкцію, що поєднує в собі різноманітні методи, засоби і технології, що сприяють переходу персоналу з одного якісного стану в інший» [9].

«Успіх досягнення мети безпосередньо залежить від того, наскільки співробітники організації готові стати суб'єктами розвитку. Термін «суб'єкт розвитку» означає, що людина усвідомлює необхідність соціального зростання і всебічного розвитку, має до цього інтерес, і що він є саморефлексірующою і відповідальною особистістю. Таким чином, щоб стати суб'єктом розвитку, персонал організації повинен володіти трьома неодмінними якостями:

- мати власний інтерес до розвитку організації і глибоку внутрішню мотивацію для участі в прийнятих керівництвом діях;
- бути досить кваліфікованим і володіти відповідними особистими якостями для того, що займатися новою діяльністю;
- нести відповідальність за результат (якщо мета розвитку не досягнуто, то суб'єкт понесе явний збиток)» [10].

«В даному дослідженні використовується методологія прикладного системного аналізу, розроблена одним з авторитетних фахівців з прикладного

системного аналізу Р. Акофф, яка включає п'ять етапів: 1) аналіз стану організації та її проблем; 2) розробка варіантів «ідеалізованого» майбутнього компанії; 3) розробка засобів досягнення цілей; 4) розподіл наявних ресурсів (матеріалів, обладнання, персоналу, фінансів); 5) планування впровадження» [11].

На першому етапі з метою аналізу стану організації та її проблем в частині розвитку персоналу проводиться комплексне дослідження її ефективності.

«На другому етапі аналізу, згідно з обраною методологією, здійснюється розробка варіантів «ідеалізованого» майбутнього, в результаті якої розробляється концепція проекту. «Концепція проекту - це його основні положення, представлені в певній системі. Призначення концепції - визначити кінцеві цілі проекту і виявити можливі шляхи їх досягнення. Інакше кажучи, в систематичній формі уявити, чого ми хочемо і як ми це зробимо. Зазвичай в концепції знаходять відбиток: актуальність проекту; його мета і завдання; зміст передбачуваної діяльності; правове, економічне, організаційне обґрунтування проекту; очікувані наслідки його здійснення» [12, с. 104].

«Третій етап - розробка засобів досягнення цілей. До методів розвитку персоналу зазвичай відносять: методи адаптації нових працівників, методи оцінки та атестації накопиченого потенціалу і фактичних компетенцій, навчання (в різних організаційних формах, включаючи самоосвіту), управління кар'єрою та управління кадровим резервом, методи стимулювання і мотивації праці» [13].

«У загальному вигляді систему розвитку персоналу підприємства та його професійного потенціалу можна представити за допомогою рисунку - 1.1» [14 с. 204].

«Четвертий етап - розподіл наявних ресурсів (матеріалів, обладнання, персоналу, фінансів) є необхідним для забезпечення проекту, однак, це не входить в компетенцію соціологів, а здійснюється відповідними підрозділами (дирекцією по персоналу, фінансовим відділом і т.д.). На жаль, в умовах

економічної кризи ресурсів для розвитку персоналу недостатньо. Тим важливіше розпорядитися ними з найбільшим ефектом» [15].



Рисунок - 1.1 Модель системи розвитку професійного потенціалу персоналу

«П'ятий етап - планування впровадження. Життєвий цикл проекту складається з етапів. Основними можна вважати наступні етапи: розробка концепції проекту, оцінка життєздатності проекту, планування проекту, складання бюджету, захист проекту, попередній контроль, етап реалізації проекту, корекція проекту за підсумками моніторингу, завершення робіт і ліквідація проекту» [12, с.94-95].

«Система стратегічного управління людськими ресурсами, розроблена з позицій системного підходу до управління персоналом, має такі функціональні рівні, пов'язані між собою прямий і каскадний зворотним зв'язком» [5, с. 110–120].

1. «Формування і з'ясування загальної стратегії підприємства. Стратегія підприємства в цілому формується наявними (фактичним) кадровим потенціалом і має бути орієнтована на реально існуючий на даний момент часу людський ресурс.

2. Трансформація стратегії підприємства по лінії організаційно-технічних завдань підрозділів і служб. Встановлюється відповідність стратегічних завдань і наявних опорних кадрів в конкретних підрозділах і службах підприємства.

3. Визначення дисбалансу фактичних і необхідних кваліфікацій для реалізації виробленої стратегії підприємства. При цьому враховується наявний (раніше виявлений) професійний потенціал, який в ході відповідної підготовки та перепідготовки може бути виведений на рівень кваліфікації, необхідних для реалізації розробленої стратегії підприємства.

4. Розмежування необхідних кваліфікацій на ключові і допоміжні. Ключовими компетенціями є визначальні, вирішальні для реалізації стратегії підприємства; допоміжні компетенції дозволяють досягти поставлених цілей з мінімальними витратами часу і матеріальних ресурсів.

5. Визначення шляхів формування необхідних компетенцій для ефективної реалізації стратегії підприємства. У цих шляхах і відображаються основні установки, які закладаються в стратегію управління персоналом.

6. Визначення зв'язків, що діють в системі управління персоналом. Відсутність конфліктних ситуацій на цьому етапі свідчить про те, що побудована система стратегічного управління людськими ресурсами підприємства реально забезпечує гармонійне вбудовування стратегії управління та розвитку персоналу в оновлений стратегічний контекст підприємства.

7. Корекція (перерахунок) загальної чисельності персоналу, необхідного для ефективної реалізації стратегії підприємства. При цьому враховуються не тільки необхідні нові ключові і допоміжні компетенції, а й можливі структурні зміни підприємства і оптимальна наповнюваність її нових або реконструйованих підрозділів і служб.

8. Визначення набору функцій управління персоналом підприємства. Для комплексної взаємодії функцій управління персоналом використовується зворотний зв'язок. Найпростішим прикладом такого використання заданих функцій є найм з подальшим навчанням в рамках системи корпоративного навчання.

9. Каскадна зворотний зв'язок на цьому рівні використовується для коригування управлінських дій при відхиленні результатів діяльності служб управління персоналом щодо виконання основних її функцій від заданих показників (кількісних і якісних). Наприклад, може бути проведена корекція шляхом формування необхідних компетенцій в бік посилення ролі корпоративного навчання через відсутність на ринку необхідних компетенцій або через неможливість надання фахівцям, які найняті «з боку», запитуваної винагороди за працю.

10. Комплексна оцінка діяльності персоналу по реалізації стратегії підприємства. Ця оцінка проводиться періодично з метою визначення результативності системи стратегічного управління персоналом.

11. Фіксація фактичного стану реалізації стратегічних цілей підприємства. Визначається відповідність досягнутих результатів і запланованих показників діяльності» [14 с.205].

За результатами проведених оцінок на рівнях 9 і 10 вводиться відповідна корекція в систему стратегічного управління і розвитку персоналу підприємства аж до першого рівня [16].

Мета розвитку персоналу - підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих завдань і завдань в області функціонування та розвитку організації.

«Основні принципи розвитку персоналу:

- цілісність системи розвитку, наступність різних видів і форм розвитку персоналу;
- випереджаючий характер навчання і розвитку на основі прогнозу науково-технічного розвитку та умов розвитку організації;
- гнучкість різних форм розвитку, можливість їх використання на окремих етапах розвитку;
- професійне і соціальне стимулювання розвитку людських ресурсів;

- побудова системи розвитку персоналу з урахуванням конкретних можливостей організації, соціально-економічних умов його функціонування» [17].

«Фактори, що впливають на необхідність розвитку персоналу в сучасних умовах:

- серйозна конкуренція на різних ринках в умовах глобалізації економіки;
- бурхливий розвиток нових інформаційних технологій;
- системне, комплексне вирішення питань управління людськими ресурсами та всіх стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності організації;
- необхідність розробки стратегії і організаційної культури організації;
- участь всіх лінійних керівників в реалізації єдиної кадрової політики та вирішення стратегічних завдань організації;
- наявність широкої спеціалізованої мережі консультаційних фірм з різних напрямків розвитку людських ресурсів» [17].

«Ефективність організації визначається в першу чергу знаннями, вміннями і відповідним настроєм персоналу. Якщо підбір персоналу проведено на високому рівні, відповідно до параметрів моделей робочих місць, прийняті на роботу люди, що володіють необхідними знаннями та вміннями, основним фактором, що забезпечує розвиток організації, стає навчання персоналу» [14, ст. 207].

Основною умовою продуктивного функціонування підприємства є навчання та розвиток персоналу. На сучасному етапі розвитку освіти та освітнього процесу висувуються нові вимоги до його рівня та його вдосконалення. Сьогодні ефективність наукового лідерства організації не є запорукою успіху. Науково-технічний прогрес на даний момент значно випереджає процес розвитку професійних знань і навичок. Інженер, який не підвищував свою кваліфікацію у процесі розвитку науково-технічного

прогресу, новітніх технологій та розробок у сфері своєї діяльності, а тільки покладається на ті знання які він отримав в ВУЗі який закінчив в середині минулому столітті застаріли через 25 років; сучасні інженери повинні переучуватися значно швидше. Стабільність знань базується на дисциплінарності, та постійного розвитку освітнього процесу який спрямований на інтелектуальні здібності особистості та розвиток творчих здібностей. Першорядне значення набуває якість освіти в контексті безперервного освітнього процесу.

«Дедалі більше значення професійного навчання для організації і значне розширення потреб у ньому в останні тридцять років призвели до того, що провідні компанії взяли на себе відновлення кваліфікації своїх співробітників. Організація професійного навчання одним з основних функцій управління персоналом, а його бюджет - найбільшою після заробітної плати статтею витрат багатьох компаній. Великі організації щорічно витрачають мільярди доларів на професійний розвиток і навчання своїх співробітників і навіть створили для цього власні постійно діючі університети та інститути» [14].

Професійне навчання не менш важливо і для підприємств малого бізнесу - їх успіх сьогодні також залежить від здатності їх співробітників засвоювати і використовувати на робочому місці нові навички та знання.

Відповідно до нагальними потребами і перспективою організації розвиток персоналу являє собою комплексний, багатогранний процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняттю нових посад, вирішення нових завдань. Створюються спеціальні системи управління професійним розвитком - управління професійним навчанням, підготовкою резерву керівників, розвитком кар'єри. У великих організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником в ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх велике значення для організації.

Розвиток персоналу для кожного підприємства є істотним елементом виробничих інвестицій. За допомогою заохочення навчання підприємство

відкриває своїм співробітникам можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює кістяк кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку організації. Необхідно також відзначити, що об'єктом інвестицій в персонал стають саме співробітники.

«Завдання розвитку персоналу:

1. підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, правильного використання, техобслуговування і ремонту засобів виробництва;
2. підготовка і перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям.
3. здатність до комунікації, роботі в групі;
4. усвідомлення значення зростаючу роль трудової, технологічної, фінансової, виробничої, робочої дисципліни в сенсі точного виконання дій, що забезпечують безпомилкову роботу верстата, установки, підрозділи або підприємства» [18, с.75].

Провідні організації витрачають на професійний розвиток значні кошти - від 2 до 10% фонду заробітної плати.

Ці витрати є капіталовкладеннями організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачі у вигляді підвищення продуктивності, тобто збільшення вкладу кожного співробітника в досягнення організаційних цілей.

«Крім безпосереднього впливу на фінансові результати капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників та їх відданість організації, забезпечують спадкоємність в управлінні. Професійне розвиток надає позитивний вплив і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї організації, так і в не її. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань» [19 с. 479].

1.2 Організаційна структура системи управління розвитку персоналу

«Організаційна структура управління персоналом являє собою взаємозалежну сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень за окремими аспектами його кадрової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень» [20, с. 34]. «До таких підрозділів, в першу чергу, належать відділи кадрів або ж служби управління персоналом. Роль та місце останніх у структурі підприємства визначається їх організаційним статусом, рівнем спеціальних знань і вмінь персоналу таких служб та ефективністю їх функціонування стосовно впливу на кінцеву мету діяльності підприємства» [21].

«Організування є складовим елементом системи менеджменту, який забезпечує координацію дій усієї системи та досягнення відповідності функціонування її частин. Основна мета – це створення ефективного зв'язку між усіма складовими цієї системи. Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваження, відповідальність, делегування. Через функцію організування створюється організаційна структура управління. Цей процес передбачає закріплення обов'язків, відповідальності, завдання, функцій за певними керівниками підрозділів та їх якісне виконання. У науковій літературі виділяють три основних види ОСУ, до яких належать лінійні, функціональні та комбіновані. Деякі автори у своїх працях розглядають такі ОСУ види, як адаптивні та ієрархічні» [22]. «Ієрархічні (традиційні) відображають незмінну ієрархію влади, яка регулюється загальноприйнятими на підприємствах правилами та процедурами, має централізоване управління. Адаптивні, своєю чергою, є гнучкими, в них децентралізоване управління, невелика кількість рівнів управління, правила та процедури на підприємстві – лояльні. У практичній діяльності підприємство самостійно вибирає та формує організаційну структуру управління, яка повинна здійснюватись на засадах системного і ситуаційного аналізу та відповідно до таких критеріїв: життєвий

цикл підприємства, його розмір та тип, характер виробництва, тип технології, культури та управлінської реакції, характер влади, стратегії. Критерії ефективності ОС управління повинні узгоджуватись зі стратегією розвитку підприємства, порівнювати якісні й кількісні параметри системи управління, зважаючи на специфіку суб'єкта господарювання» [22].

Керівник виконує основний обсяг роботи з управління персоналу та пов'язані з цим управлінські рішення. Чим вище якість роботи персоналу там краще оцінюють керівника. На підприємствах в яких управління розвитком персоналу є одним з пріоритетних напрямків створюються відповідні кадрові служби. Відповідальність за планування, адаптацію та стимулювання персоналу лежить на заступникові керівника з управління персоналу. В залежності від масштабів підприємства, його цільової направленості створюються відділи, до них можна віднести відділ кадрів, відділ з планування персоналу, відділ набору та адаптації персоналу, відділ стимулювання та соціального захисту, відділ дослідження персоналу, відділ професійного навчання і розвитку персоналу, відділ оцінки та контролю та інші. Але для того щоб організаційно структура управління розвитком персоналу функціонувала ефективно необхідно сформувати зв'язки між службами та підрозділами. Вони можуть мати лінійне підпорядкування, функціональне або спільне виконання робіт.

Спеціальні служби виконують функції стратегічного центру управління кадровими ресурсами організації. Вони координують кадрову роботу, є джерелом інформаційного та методологічного забезпечення. Великі і середні підприємства торгівлі мають у своїй структурі спеціалізовані підрозділи. Назви можуть бути різними: відділи кадрів, служби управління персоналом (трудовими ресурсами, кадровим потенціалом). На невеликих підприємствах торгівлі функції відділів кадрів (за винятком суто технічних) виконуються фахівцем, який несе відповідальність за організацію роботи з персоналом та її якість (наприклад, заступник директора з кадрів, адміністратор по кадрам). Якщо виділити окремого працівника не надається можливим, відповідальність за роботу з персоналом покладається на керівника підприємства,

Функції кадрових служб залежить поставлених перед ними цілей серед них можуть : планування та підбір кадрів, підготовка навчальних програм, адаптаційні заходи, мотиваційні та стимулюючі заходи, соціальну рівність та захищеність персоналу, облік, діловодство, збір і обробка документів, технічна реалізація встановлених процедур.

1.3 Методи та методологія управління розвитку персоналу підприємства

«Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників» [43].

«Методи управління персоналом - це способи здійснення управлінських дій на колектив в цілому, окремі групи і безпосередньо на працівників, що забезпечують реалізацію стратегії управління персоналом» [23, с. 220].

Результат управління розвитком персоналу повністю залежить від того якими методами здійснювали управління та які засоби впливу використовували на підприємстві. Кожне підприємство використовує власні засоби і власне керівник вирішує скільки необхідно інвестувати в розвиток персоналу.

Основними методами управління персоналом на підприємстві є економічні, адміністративно-розпорядчі та соціально-психологічні, які відрізняються своїм впливом на людей.

Оплата праці. Управління розвитком персоналу може здійснюватися через оплату праці яка залежить від стажу роботи, кваліфікації працівника. Оплата праці є основним мотивом трудової діяльності і грошовим вимірником вартості робочої сили. Вона забезпечує зв'язок між результатом праці і його процесом і відображає кількість і складність праці працівників різної кваліфікації. Встановлюючи посадові оклади для службовців і тарифні ставки

для робітників, керівництво визначає нормативну вартість робочої сили з урахуванням середніх витрат праці при його нормальній тривалості.

Навчання. Менеджери по персоналу або HR- служби в залежності від цілей роботи підприємства, враховуючи план розвитку організації, професійні та особистісні якості працівників, розробляють методи які будуть найбільш ефективними для впровадження. Методи для навчання можуть бути традиційного характеру до них відносяться інструктажі, ротація, учнівство. Такі методи являються найбільш бюджетними та виконуються безпосередньо на підприємстві. Формування нових поведінкових навичок є найбільш складним завданням освітнього процесу всередині компанії. Тому на сучасному етапі розвитку менеджменту з'являються більш модернізовані методи розвитку та навчання персоналу до них можна віднести коучинг, делегування, *buddying*, *job shadowing*, *counselling*. І хоча ці методи мають певну схожість між собою, але їх особливості мають різний вплив на навчання та розвиток персоналу. Коучинг направлений на розкриття професійних навичок у працівників які не мають високої кваліфікації. Наприклад, керівник дає працівнику завдання яке базується на основ його професійних знань та навичок, але так як працівник не знає як правильно впоратись з завданням звертається до коуча. Але вирішення завдання це задача тільки підлеглого, коуч може відповідними запитаннями навести його до самостійного вирішення завдання. Коучинг дозволяє підвищувати розвиток персоналу та професіоналізм. Метод делегування різниться від коучингу тим, що спеціалісти розробляють завдання яке не входить у сферу компетенції у рамках посадових обов'язків. За допомогою цього методу співробітник розширює коло своїх знань що сприяє розвитку персоналу та ефективності роботи компанії. Методом *Buddying* можна забезпечити максимальну ефективність роботи з кадрами. Назва методу походить від англійського слова *buddy*- партнер, друже [1]. Впровадження цього методу направлене на згуртування колективу шляхом взаємній підтримці співробітників. У випадку коли на підприємстві використовується метод *buddying* колектив складається з рівноправних співробітників, які допомагають

один одному у вирішенні конкретних завдань. Цей метод допомагає новим працівникам швидше та краще адаптуватися до роботи у компанії, а також може слугувати для програми розвитку персоналу в компанії, яка сприяє більшій продуктивності. Job Shadowing цей метод використовується для досягнення різних цілей в компанії до них можна віднести: адаптацію нових працівників компанії, профорієнтація, обмін досвідом, мінімізація витрат на підготовку керуючих посад. Цей метод полягає в закріпленні новачка до кваліфікованого спеціаліста і спостереженням за його роботою. Job Shadowing використовується у компаніях які займаються декількома проектами так як керівництво поєднує у команду різного рівня спеціалістів. Це сприятиме швидкому зросту загального рівня команди та підвищення злагодженості в колективі. Також спостереження за більш досвідченішими працівниками дає можливість систематизувати їх досвід, швидше та у повній мірі зрозуміти специфіку виробничих процесів та використовувати його у подальшому розвитку. Метод counseling полягає у проведенні консультацій з працівниками компанії з приводу особистісних проблем. Керівництво компанії при виявленні проблеми можуть звертатися за допомогою до психотерапевтів, юристів або інших спеціалістів які будуть сприяти вирішенню проблеми. Після консультацій працівники більш зосереджені на робочих питаннях.

Мотивація. Мотивація є найголовнішим фактором адже вона включає усі елементи механізму управління розвитком персоналу такі як оплата праці, навчання, установки, кваліфікація яка демонструє рівень професіоналізму, рівень знань та умінь, корпоративна культура.

На сьогоднішній день виділяють три види методів мотивації та їх поєднання: примушення, винагорода та солідарності. Метод примушення полягає у тому, щоб мінімізувати ризик технічних, економічних, дисциплінарних порушень через систему покарань у формі штрафів, переведення на нижче оплачувану роботу або звільнення. Метод винагороди реалізується на системі економічного та не економічного стимулювання. Метод солідарності полягає у розвитку власних цінностей та цілей які співпадають з

цілями підприємства. Саме цей метод використовується на підприємствах де цінністю є командна або групова робота та створюється сприятливий клімат для єдиної та цілісної команди.

Усі вищепераховані фактори взаємопов'язані і тільки їх системне використання дасть змогу отримати ефективність від управління розвитком персоналу на підприємстві. Це можливо при наявності моніторингу трудового ресурсу по пріоритету управління та методом оцінки персоналу.

В результаті теоретичних досліджень найбільш доцільним визначенням поняття розвитку персоналу це - система керованих дій в області підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, вирішення нових завдань, з метою подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини, в рамках досягнення певного рівня соціального і економічного розвитку організації, задоволення колективних та індивідуальних потреб персоналу. В сучасних умовах розвитку необхідність удосконалення системи управління розвитком персоналу з причини зростає високого рівня конкуренції на ринках, поява нових інформаційних технологій які дають можливість більш ефективно та якісно управляти персоналом. Система управління розвитком персоналу на підприємстві повинна відповідати потребам конкретного підприємства і задовольняти потреби працівників у професійному розвитку протягом усієї діяльності. Між усіма складовими системи управління розвитком персоналу повинні бути ефективні зв'язки взаємодії. Головними підрозділами які несуть відповідальність за прийняття управлінських рішень з питань управління персоналу.

У ході теоретичного дослідження було визначено головні методи за допомогою яких здійснюється управління розвитком персоналу вони пов'язані з факторами оплати праці, навчання та мотивації, усі вони взаємопов'язані між собою.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ У ПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Аналіз середовища діяльності підприємства

Одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Супермаркет «Сільпо» — це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від обсягу торговельної площі магазину. «Сільпо» — торгова мережа продовольчо-промислових супермаркетів в Україні. Заснована в березні 2001 року, належить торговельній корпорації Fozzy Group. «Мережа супермаркетів "Сільпо" є найбільшою торговельною мережею України, магазини мережі представлені як в Києві, так і в регіонах країни (Додаток А).

Переваги супермаркетів "Сільпо":

- можливість зробити вибір серед широкого асортименту товарів, особливо – свіжих продуктів (м'яса, птиці, риби, овочів, фруктів, хліба);
- відмінна якість продукції;
- справедливі ціни;
- висока якість обслуговування;
- цілодобова робота;
- зручне розташування супермаркетів;
- можливість отримувати спеціальні пропозиції завдяки програмі для постійних покупців "Власний рахунок"» [28].

Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема і досліджуваного супермаркету, є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Підприємству надано право здійснювати такі види діяльності :

- торговельна діяльність у сфері роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- консультаційні послуги;
- комерційна, маркетингова, посередницька діяльність;
- складські послуги [5].

Власні торгові марки Fozzy Group, представлені в «Сільпо»:

«Премія». «На сьогоднішній день асортимент торгової марки «Премія» вже перевищує 1000 найменувань у більш ніж 100 різних категоріях товарів середнього цінового сегмента» [43].

«Премія Select». «У лінійці преміальної власної торгової марки Premiya Select випускається продукція ексклюзивної якості. Така як натуральна осетрова ікра – одна з небагатьох в Україні сертифікована чорна ікра. А також лососева ікра виключної якості, яка забезпечується завдяки засолюванню та пакуванню продукції безпосередньо на місці вилову» [43].

«Повна Чаша». «Ще одна власна торгова марка, яка з вересня 2008 року представлена в мережі супермаркетів «Сільпо». Продукти «Повна Чаша» - це продукти низького цінового сегмента, який між тим є досить популярним серед наших покупців. Сьогодні на полицях наших супермаркетів можна знайти близько 400 найменувань товарів: від олії до одноразового посуду. «Повна Чарка». Це алкогольна продукція економічної цінової категорії, яку з грудня 2009 року можна знайти на полицях «Сільпо». Серед її асортименту: шампанське «Радянське», білий та червоний портвейн «Таврида», білі напівсолодкі вина «Таманка» та «Мускат», рожеві напівсолодкі вина «Ізабелла» та «Кадарка». Якість усіх вин як виробник, так і торгова мережа гарантують своїм покупцям. Усі виробники пройшли ретельний аудит якості та готової продукції» [43].

«Зелена Країна». У березні 2010 року в мережі з'являється ще одна власна торгова марка «Зелена Країна». Основна перевага, яку надає «Зелена Країна»

клієнтам, це свіжі продукти за розумною ціною. Товари цієї торгової марки представлені в середньому ціновому сегменті. «Зелена Країна» нараховує більше 20 найменувань в категоріях свіжих фруктів та овочів.

На підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» діє функціональна організаційна структура управління (Додаток Б). Організаційна структура управління супермаркету є наступною: магазин очолює директор (управляючий), йому підпорядковані 3 заступники та завідувачі відділами. Відділи очолюються завідувачами у складі 8 осіб. Ним в свою чергу підпорядковуються адміністратори торговельної зали. У кожному відділі працює 10 продавців. Обліковими процесами керує бухгалтер магазину (бухгалтер-оператор). Він тісно співпрацює зі старшим касиром, що очолює центральну касу. Відділ налічує 24 касири. Торговельно-оперативний персонал налічує 85 осіб. Служба охорони включає начальника, 3 начальників зміни та 10 охоронців.

Отже, супермаркет «Сільпо» – це магазин, який здійснює продаж продовольчих товарів та супутніх непродовольчих товарів роздрібним покупцям.

Підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в торговельній галузі, яка має значний вплив на його діяльність, тому доцільно буде розглянути торговельну галузь та обсяг товарообігу підприємств торгівлі.

Торгівля в Україні є одним з видів економічної діяльності, які найшвидше зростають. «Обсяг роздрібного товарообігу України, за даними Державного комітету статистики, в 2017 році склав 365461,6 млн. грн. , що в порівняльних цінах на 1,2% менше обсягу минулого року «Таблиця 2.2- Обсяг роздрібного товарообороту підприємств у січні–серпні 2017 року» [40].

Отже, можна зробити висновок, що торговельна галузь в Україні не є розвиненою. Розвиток торговельної сфери в Україні безпосередньо залежить від доходів населення, яке визначається темпами розвитку реальної заробітної плати та зниженням рівня безробіття. Для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає, що необхідно підтримувати свої конкурентні позиції та розширювати продовольчий потенціал (асортимент та сферу послуг).

Таблиця 2.1 Обсяг роздрібного товарообороту підприємств у січні–серпні 2017 року (Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції» [40].)

	Роздрібний товарооборот підприємств (юридичних осіб) у січні–серпні 2017р., млн.грн	Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту (у порівнянних цінах), %	
		серпень 2017р. до серпня 2016р.	січень–серпень 2017р. до січня–серпня 2016р.
Україна	365461,6	109,7	108,5
Вінницька	7601,2	119,9	117,9
Волинська	5941,8	95,1	84,5
Дніпропетровська	34408,2	108,7	106,6
Донецька	9810,4	103,6	102,4
Житомирська	7664,6	109,1	104,0
Закарпатська	7715,0	123,1	125,1
Запорізька	16204,3	104,4	105,1
Івано-Франківська	7113,0	105,6	103,8
Київська	26027,4	107,9	109,8
Кіровоградська	6459,0	104,5	104,8
Луганська	1983,7	99,8	100,7
Львівська	23021,8	113,5	111,1
Миколаївська	7978,1	105,7	111,3
Одеська	30050,5	116,0	111,7
Полтавська	10329,2	109,0	109,1
Рівненська	5893,1	102,9	102,0
Сумська	6031,2	108,0	111,6
Тернопільська	4105,2	94,2	96,0
Харківська	28842,3	107,5	105,4
Херсонська	7847,9	109,8	109,2
Хмельницька	7123,9	106,4	107,2
Черкаська	6928,4	110,2	108,5
Чернівецька	4463,6	102,4	102,3
Чернігівська	6322,2	101,3	102,0
м. Київ	85595,6	110,6	110,4

Аналіз зовнішнього середовища проводиться за допомогою SWOT-аналізу. Також «доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який дістав назву PEST-аналізу» [41].

«Для визначення конкурентоспроможного потенціалу торговельної галузі України виконано аналіз факторів зовнішнього середовища, щодо зазначеної

галузі із застосуванням інструменту PEST-аналізу» [27]. Науковцями Мирошніченко Ю.В., та Курлова К.І. було проведено дослідження стратегічного аналізу торговельної галузі України як складова антикризового управління торговельного підприємством. «За даними сформованими в табл. 2.3, можна стверджувати, що торговельна галузь України переживає тяжкі часи, адже має ряд недоліків в кожному з представлених факторів у таблиці 2.2 «Таблиця 2.2 PEST- аналіз торговельної галузі України» [27] .

Таблиця 2.2 – PEST- аналіз торговельної галузі України

Політичні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1. Надмірна політизація суспільства	0,1	1	0,1	1. Погроза росту темпів інфляції	0,2	4	0,8
				2. Підвищення та встановлення податкових ставок	0,2	5	1
3. Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту	0,2	3	0,6	3. Рівень безробіття	0,1	4	0,4
4. Недосконала законодавча та податкова база	0,3	4	1,2	4.Нестабільний курс гривні	0,1	4	0,4
5. Понад 90% підприємств торгівлі є приватними, що практично виключає державне регулювання	0,3	4	1,2	5. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків	0,2	3	0,6
6. Недовіра суспільства до влади та її органів	0,1	3	0,3	6. Нестача обігових коштів у підприємств	0,1	3	0,3
				7. Слабке залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у торговельну галузь	0,1	4	0,4
Всього	1	15	3,2	Всього	1	27	3,9
Соціальні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Технологічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1. Зниження рівня освіти	0,1	1	0,1	1. Науково технічний прогрес в сфері виробництва	0,2	5	1

Продовження таблиці 2.2

2. Вимоги, щодо якості виготовлення продукції	0,1	1	0,1	2. Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток	0,2	4	0,8
3. Низька престижність праці у торговій сфері	0,1	3	0,3	3. Досить низька інноваційна активність підприємств	0,2	3	0,6
4. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільш промислових регіонах	0,3	4	1,2	4. Державна технологічна політика	0,2	2	0,4
5. Недооцінка ролі торгівлі як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення	0,3	4	1,2	5. Продукція, що випускається, на більшості підприємств є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва	0,2	4	0,8
6. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності	0,1	3	0,3				
7. Зниження привабливості праці в сфері торгівлі	0,1	1	0,1				
8. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	0,1	1	0,1				
Всього	1	25	34	Всього	1	18	3,6

Отже, детальний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дасть змогу підприємству вчасно виявити та по мірі можливостей усунути усі негативні фактори впливу на підприємство за допомогою своїх сильних сторін. Або виявити свої слабкі сторони які не дають розширити свої можливості та вийти на новий рівень розвитку.

Виявити підприємству свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози можна за допомогою метода оцінки положення підприємства та його стратегічних перспектив – SWOT- аналізу (таб. 2,6).

З даних аналізу «Таблиця 2.3 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»,» [27] виявлено що діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», як і більшість торговельних підприємств знаходиться досить в скрутному становищі. Основними загрозами на підприємстві виступає застарілість технологічного

обладнання, низький контроль фінансової звітності від діяльності, низька рентабельність продажу робіт та послуг.

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

1	Стан зовнішнього середовища	
	2	3
Стан внутрішнього середовища	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід до більш ефективних стратегій. 2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів. 3. Залучення позикового капіталу. 4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність в економіці. 2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі. 3. Зниження рівня доходів населення. 4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями. 5. Низька рентабельність продажу робіт та послуг. 6. Висока собівартість послуг підприємств.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впізнаність організації позитивний імідж. 2. Кваліфікований персонал. 3. Великий досвід функціонування на ринку. 4. Значний спектр товарів, що виробляються. 5. Великі обсяги виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва. 2. Почасова оплата праці. Доступ до баз законодавства а можливість своєчасного оніторингу змін у ньому 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливий кар'єрний зріст. 2. Введення додаткових пілг за вислугу років. 3. Покращення умов праці працівникам підприємства. 4. Залучення нового обладнання за для автоматизації при виробництві. 5. Введення новітніх технологій
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостача оборотних коштів. 2. Відсутність достатньої автоматизації праці. 3. Потреба в знаннях суміжних професій. 4. Застарілість технологічного обладнання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових інвесторів. 2. Пошук додаткових постачальників для підприємства. 3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Більш детально розглядати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів. 2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції. 3. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі

Тому слід здійснювати формування та подальше впровадження на підприємствах антикризових стратегій зростання для подолання тих кризових явищ, що виникають на підприємствах.

«У цьому основними стратегічними завданнями розробки фінансової стратегії підприємства є: максимізація прибутку підприємства; оптимізація структури капіталу підприємства і забезпечення її фінансової стійкості; досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємств для власників (учасників, засновників), інвесторів, кредиторів; забезпечення інвестиційної привабливості підприємства; створення ефективного механізму управління підприємством; використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів» [27].

Аналіз середовища функціонування підприємства включає також і аналіз внутрішнього середовища до нього відносяться конкуренти, споживачі та постачальники.

Зараз на загальнодержавному рівні працює лише 4 мережі (Fozzy Group, «АТБ», «Велика кишеня» і «Фуршет»), інші ж мережі мають регіональний характер. Іноземний рітейл в Україні представляють лише Metro Cash&Carry, BILLA, російський «Перекресток», литовська «БМ Трейд» та французький Auchan.

Розрахунок конкурентних позицій магазинів «Сільпо», «АТБ», та «Varus» представлено в табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Розрахунок конкурентних позицій («Сільпо», АТБ, Varus)

Компоненти конкурентоспроможності організації	Важливість компоненти	Оцінка компонента від 1 до 10			Підсумкова оцінка		
		Сільпо	АТБ	Varus	Сільпо	АТБ	Varus
1	2	3	4	5	6	7	8
Товар мережі мають переваги(унікальні властивості, обслуговування, технологію)	27	8	5	8	2,16	1,35	2,16

Продовження таблиці 2.3

Товар задовольняє потреби споживачів	20	9	8	8	1,8	1,6	1,6
Відносна кваліфікація керівників і працівників	11	7	6	7	0,77	0,66	0,11
Відносна позиція на ринку	14	8	8	7	1,12	1,12	0,98
Мережа володіє достатніми ресурсами для виходу на новий рівень	12	7	4	5	0,84	0,48	0,6
Реакція мережі на зміни компанії конкурента	8	6	8	4	0,48	0,64	0,32
Лояльність аудиторії	8	5	7	7	0,4	0,56	0,56
Всього	100				7,57	6,41	6,33

В таблиці 2.3 показано, що показник конкурентоспроможності «Сільпо» становить 7,57 це свідчить що мережа слідує за змінами внутрішнього та зовнішнього середовища та впевнено реагує на них. Необхідно розширювати сегмент на ринку для підтримки лідируючої позиції.

Таблиця 2.4 – Показники оцінки привабливості галузі

Критерії привабливості	Важливість компонент і 100%	Оцінка компонента від 1 до 10			Підсумкова оцінка		
		Сільпо	АТБ	Varus	Сільпо	АТБ	Varus
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг продажу	18%	9	10	8	1,62	1,8	1,4
Темп росту сегменту	15%	9	6	8	1,35	0,9	1,2
Інвестування в рекламу	10%	9	5	9	0,9	0,5	0,9
Можливості для розширення сегменту	12%	10	9	8	1,2	1,08	0,96
Ризики впливу зовнішніх факторів	10%	9	7	7	0,9	0,7	0,7
На ринку існують не задоволені потреби	7%	7	4	8	0,49	0,28	0,56

Продовження таблиці 2.4

Чутливість до цін	20%	10	8	8	2	1,6	1,6
Соціальне середовище	8%	7	8	9	0,56	0,64	0,72
Всього	100%				9,02	7,5	8,04

З таблиці 2.4 можна стверджувати, що «Сільпо» за обсягом дещо поступається мережі АТБ, але це не заважає їм бути лідером в галузі.

Для магазинів «Сільпо», «Varus» та «АТБ» матриця McKinsey представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5- Визначення конкурентних позицій магазинів «Сільпо», «Varus» та «АТБ»

Привабливість	Висока (8-106)		Сільпо	
			Varus	
	Середня (4-76)		АТБ	
	Низька (0-36)			
		Низька (0-36)	Середня (4-76)	Висока (8-106)
Конкурентоспроможність товару				

На новому сегменті мережа може бути перспективною якщо має хоча б по одному критерію високі показники або це конкурентоспроможність або привабливість сегменту. В нашому випадку ТОВ «Сільпо» має високий показник привабливості 9,02. Але недоліком є конкурентоспроможність товару який знаходиться на середньому рівні. За даними розрахунку показники конкурентних позицій вище, ніж у конкурентів. Але у зв'язку з мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовища необхідно впровадити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності товару за пунктами які розглядались для порівняння.

Загалом, наявна кон'юнктура ринку є привабливою для капіталовкладень, у тому числі іноземних, які найближчим часом зростатимуть швидкими темпами.

«До суб'єктів зовнішньої середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» можна віднести:

-фінансово-кредитні організації. Сільпо-Фуд» співпрацює з банком: публічне акціонерне товариство «Банк Восток». «Банк Восток» це універсальний банк, що надає повний спектр банківських послуг для приватних і корпоративних клієнтів. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Основні переваги банку мобільність і гнучкість. Акціонером «Банк Восток» є компанія «Схід Капітал», власником якої є ПрАТ«ФОЗЗІ ГРУП». Банківська ліцензія №204 від 18.10.2011» [43].

-постачальники. «Мережа ТОВ «Сільпо-Фуд» встановила надійні партнерські відносини з провідними постачальниками в Україні та за її межами. ТОВ «Систем-сервіс», ТОВ « Ультростар», ТОВ «Алпро». Контракти вигідні для обох сторін, адже ми робимо висновок їх на тривалий період часу і закупаємо товар за єдиною ціною для всіх магазинів торгових мереж одночасно. У роботі з постачальниками «Сільпо-Фуд» керується інтересами покупців, так як група компаній забезпечує своїм споживачам оптимальний асортимент, справедливі ціни і якісний сервіс. Саме на цьому ґрунтується успіх нашого бізнесу. Тому найважливіше у співпраці - виконання всіх умов контракту, що укладається між групою і постачальником. Узгоджений в контракті асортимент

буде доставлений в наші розподільні центри або магазини в повному обсязі, в ті терміни і за тією ціною, які були обумовлені. Замовлення на виробництво продуктів для ВТМ група компаній розміщує переважно на виробничих потужностях вітчизняних виробників. У портфелі виробників з кожним місяцем стає дедалі більше компаній, які володіють брендами-лідерами на українському ринку. За деякими продуктивими категоріями (наприклад, макаронні вироби, червона ікра, оливки, оливкова олія) група компаній працює з закордонними компаніями» [43].

- потенційні покупці (физические и юридические лица).

Крім торгових мереж, до бізнес-інтересів холдингу входить виробництво продуктів харчування. Fozzy Group належить Ніжинський консервний завод і птахофабрика Варто. А в 2016 році група придбала Богуславський завод продтоварів та підприємство Вогні Гестії, що займається консервацією і переробкою риби, ракоподібних та молюсків.

«Виробництво в магазинах і ресторани. Поява відкритих виробництв в магазинах також впливає на загальне сприйняття, емоції і досвід відвідування. Багато виробництв, які видно з торгового залу – прямо в магазинах роблять сир, копчену рибу, випікають хліб, обсмажують каву, створюємо кондитерські шедеври. Це дає можливість гостям побачити процеси і людей, які створюють товар, а також і поспілкуватися з ними. З 2016 року Сільпо відкриває ресторани в супермаркетах. Зараз їх уже 47 по всій країні. Коли починали, це було нетиповим, а в минулому році поява ресторанів в роздробі була відзначена, як тренд в країнах з розвиненим рітейлом. Ресторани відкриваються навіть в книжкових магазинах і автосалонах. За цим цікаво спостерігати» [42].

Мережа супермаркетів «Сільпо» складається з магазинів, що об'єднані єдиним керівництвом, цілями, технологіями та оргполітиками і розташованих по всій території України. «У процесах приймання, передпродажної підготовки і продажу товару використовується сучасне високотехнологічне електронне устаткування та програмне забезпечення, розроблене фахівцями корпорації.

«Сільпо-Фуд» завжди в пошуку нових співробітників. Мережа постійно розширюється, тому шукає людей для офісів і магазинів. Шукає тих, хто хоче щось міняти, створювати нове, розвиватися і самореалізовуватися. Часто такі люди люблять свободу і вважають за краще не працювати «на корпорацію», але хочуть щось міняти, покращувати, створювати нове» [42].

«Персонал набирається відповідно до затвердженого штатного розкладу. Штатний розклад складається індивідуально для кожного універсаму «Сільпо». Претенденти проходять вчення та стажування на робочих місцях. Весь персонал в своїй роботі керується інструкціями і стандартами організації, державними нормами і правилами, законодавством України.

2.2 Оцінка управління розвитком персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

«Оцінка персоналу являє собою цілеспрямований процес перевірки відповідності різних характеристик працівників (здібностей, мотивів, вмінь) вимогам до посади чи робочого місця, тобто порівнюються такі характеристики працівника: ділові якості, професійно-кваліфікаційний рівень, результати праці у відповідності з вимогами, параметрами, еталонами» [29].

«Використання і тенденції розвитку персоналу ТОВ "Сільпо-Фуд" дає аналіз зміни середньоспискової чисельності працівників, проведений за категоріями персоналу, що дає змогу оцінити якісний склад і структуру «Таблиця 2.7 Динаміка середньоспискової чисельності працівників ТОВ "Сільпо-Фуд"»» [31].

Додано примітку [N11]: Перенести в 2.2 на початок

Таблиця 2.7 Динаміка середньоспискової чисельності працівників ТОВ "Сільпо-Фуд"

Категорія працівників	2015 р.		2016 р.		Відхилення	Темпи росту %
	осіб	частка, %	осіб	частка, %		
Працівники	27	11,8	29	11,3	+2	107,4

управління						
Продавці	117	51,3	131	51	+14	112,0
Касири	25	11	28	10,9	+3	112,0
Інші працівники	59	25,9	69	26,8	+10	116,9
Всього	228	100	257	100	+29	112,7

«При стабільній у цілому структурі за категоріями спостерігається зростання середньоспискової чисельності на 112,7 %. У 2016 р. відбулась незначна зміна у структурі управлінського персоналу на 2 особи, незважаючи на те, що у січні цього року відбулася реорганізація – зміна юридичної особи. Найбільше збільшення осіб відбулося в групі "інші працівники" – обвальники, продавці, охоронці, кухарі, працівники господарського відділу. Подібна тенденція може бути як результатом підвищення обсягу продажів, так і виконання заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу» [31].

«На даний момент на підприємстві працює 228 працівників. Соціальна структура персоналу супермаркету сформована належним чином:

- за статевим складом: чоловіки – 85 осіб (38 %); жінки – 143 осіб (62 %).
- за віковими групами: до 25 років – 35 осіб (18 %); від 25 до 35 років – 151 осіб (62 %); більше 35 років – 42 осіб (20 %).
- за рівнем освіти: вища – 110 осіб (50 %); неповна вища – 88 осіб (38 %); середня спеціальна – 30 осіб (12 %);
- за професійними категоріями: адміністрація – 24 осіб (11 %); продавці – 121 осіб (51 %); касири – 23 осіб (11 %); інші працівники – 60 осіб (27 %) [31].

Отже, якість трудового колективу має відповідний рівень підготовки, трудової активності, стиль керівництва у підрозділах, якісні статево-вікові групи. Соціальні фактори реалізуються через організаційні і матеріально-технічні фактори, спонукають до удосконалювання техніки, технології, організації виробництва, праці та управління.

У розділі 1.3 ми визначили основні фактори управління, які включаються в механізм управління розвитком персоналу на підприємстві: оплата праці, мотивація та навчання.

Отже, для оцінки управління розвитком персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно проаналізувати усі вищезазначені фактори на даному підприємстві, виявити сильні сторони для підтримки позицій на ринку, а також слабкі сторони для їх подальшого удосконалення або усунення.

Система оплати праці:

Як правило, заробітна плата встановлюється в залежності від наступних параметрів:

- виду роботи;
- кваліфікації;
- досвіду роботи на відповідній посаді;
- ступеню відповідальності.

Заробітна плата співробітників ТОВ «Сільпо - Фуд» складається із ставки і бонусів. У ТОВ «Сільпо - Фуд» використовується відрядно-преміальна система оплати праці. Працівникові понад основного заробітку за прямими відрядними розцінками нараховується і виплачується премія за виконання і перевиконання встановлених конкретних кількісних і якісних показників роботи. Для різних категорій працівників існує певна ставка, але основний напрямок магазин робить на бонусну частину заробітної плати. Такою політикою нарахування заробітної плати ТОВ «ФОЗЗІ - ФУД» прагне, щоб персонал був зацікавлений в досягненні високих результатів роботи, так як успіх магазину залежить від того як ефективно працюють працівники. Наприклад, касир отримує мінімальну ставку і відсоток за кількість обслугованих клієнтів і від кількості проданих продуктів та послуг (поповнення рахунку).

Преміювання сприяє поліпшенню використання робочої сили, підвищенню якості обслуговування клієнтів. При цьому повинна бути забезпечена зацікавленість працівників у досягненні високої ефективності.

Важлива умова застосування преміальної системи оплати полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку якщо працівник дійсно вплинув на досягнення показників необхідних для досягнення цілей магазину «Сільпо». Встановлюються надбавки окремим співробітникам магазину за: високі трудові успіхи; виконання унікальних обов'язків; ключеві компетенції; за вислугу років; за матеріальну відповідальність. Необхідно провести аналіз трудових ресурсів (таб.2.7) та на основі розрахунку показників, визначити витрати на оплату праці та порівняти їх з товарооборотом.

«Проведений аналіз свідчить, що за період 2016-2017 рр. на ТОВ «Сільпо-Фуд» зросла річна продуктивність праці працівників, що призвело до збільшення обсягу товарообороту в цілому. Так, порівняно з 2016 роком товарооборот у 2017 році зріс на 305100 тис.грн., що склало 47,7% і становив 953231 тис.грн., також зросла середньооблікова чисельність на 463 особи, (17,77%) і склала 3068 осіб. Відповідно показник продуктивності праці зріс на 62 тис.грн., або на 24,88 %.

Таблиця 2.7-Аналіз трудових ресурсів ТОВ „Сільпо-Фуд”

Показники	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна	Темп росту,%	Темп приросту, %
Комерційний доход, тис.грн	80011	122811	42799	153,49	53,49
Прибуток чистий, тис.грн	141	162	20	114,37	14,37
Витрати на оплату праці, тис.грн	12 142	28 983	16841	238,70	138,70
Продуктивність праці, тис.грн	2519,77	2581,67	61,90	102,4	2,4
Витрати обігу, тис.грн	69440	120521	51081	173,56	73,56
Зарплатовіддачу, тис.грн	53,38	32,89	-20,49	61,62	-38,38
Рів.комерц.дох.на одного прац.	30,71	40,03	9,31	130,33	30,33
Середня заробітна плата, тис.грн	4,66	9,45	4,79	202,67	102,67
Питома вага витрат на оплату					

праці:					
- у комерційному доході, %	15,18	23,60	8,42	155,51	55,51
- у витратах обігу, %	17,49	24,05	6,56	137,53	37,53
Чисельність середньооблікова, осіб	2605	3068	463	117,77	17,77
Товарооборот, тис.грн	648132	953231	305100	147,07	47,07

При цьому збільшення середньооблікової чисельності на 463 особи зумовило зростання товарообороту на 115187 тис.грн. (38%) і відповідно зростання продуктивності праці працівників на 62 тис.грн. спричинило зростання товарообороту на 1899913 тис.грн. (62%).

Проведені розрахунки свідчать про зростання середньорічної заробітної плати за період 2016-2017 рр. Так у 2016 р. вона становила 4,66 тис.грн.. У 2017 році середньорічна заробітна плата підвищилась на 4,79 тис.грн. – майже в два рази і становила 9,45 тис.грн.» [30].

Проведені розрахунки говорять про те, що у 2016-2017 роках продуктивність праці зростала, але за рахунок економії фонду оплати праці зростання середньої заробітної плати не відбувалося.

Зарплатовіддача у 2017 р. зменшилася на 20 тис.грн. Зменшення зарплатовіддачі в цілому є негативною тенденцією, що відбувається за рахунок того, що витрати на оплату праці зростають швидшими темпами аніж обсяг товарообороту.

З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі магазину «Сільпо» використовується нематеріальне стимулювання:

1. присвоєння звання «Кращий працівник місяця»;
2. публічна подяка, пам'ятний подарунок співробітнику / підрозділу від імені керівництва;
3. занесення запису про досягнення співробітника в його особиста справа;

4. почесні грамоти та дипломи;
5. конкурси, турніри, спартакіади;
6. привітання з Днем народження;
7. встановлення гнучкого графіка роботи.

Проаналізувавши трудові ресурси найбільш доцільним буде визначити рух персоналу, щоб у повній мірі визначитись зі станом трудового потенціалу підприємства. Аналіз руху в ТОВ "Сільпо-Фуд" персоналу проведено у «Таблиця 2.6 Показники руху робочої сили в ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2016 р»» [31].

«Очевидний дуже високий рівень коефіцієнтів руху: загалом майже половина середньоспискової чисельності становлять прийняті та звільнені працівники. Позитивним є той факт, що коефіцієнт прийому на 8,6 % вищий від коефіцієнта звільнення.

Таблиця 2.8. Показники руху робочої сили в ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2016р.

Показники	Адмініс трація	Продавці	Касири	Інші працівник	2015 р.	2016 р.	Відхи- лення (+,-)
Середньоспискова чисельність, осіб	29	131	28	69	228	257	+29
Прийнято, осіб	3	34	8	20	55	65	+10
Звільнено, осіб	1	20	6	16	449	33	-1
• за власним бажанням	1	15	3	14			-6
• порушення дисципліни							
Коефіцієнти	13,8	41,2	50	52,2	3,4	2,0	-1,4
• загального обігу, %							
• обігу персоналу з прийому, %	10,3	26	28,6	29	4,1	5,3	+1,2
• обігу персоналу за звільненням, %	3,4	15,3	21,4	23,2	9,3	6,7	-2,6
• необхідної плинності, %	0	3,5	10,7	2,9	2,2	3,9	+1,7
• плинності, %	3,4	11,5	10,7	20,3	7,1	2,8	-4,3

Несприятлива ситуація спостерігається з касирами та іншими

допоміжними працівниками. Загалом у ТОВ "Сільпо-Фуд" плинність кадрів дуже висока – 12,8 %. Це свідчить про те, що управлінському персоналу необхідно більш ретельно відбирати нових працівників під час прийому на роботу. Рух робочої сили на ТОВ "Сільпо-Фуд", пов'язаний із прийомом і звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один з факторів, що впливають на продуктивність праці й витрати товариства» [31].

«Керівництво намагається здійснювати управління організаційно-економічними факторами, які впливають на рівень організації праці працівників торговельного залу:

- 1) переведення роботи з кадрами на сучасну інформаційно-технічну базу;
- 2) впровадження випробувальних термінів при прийомі на роботу, навчання, періоду адаптації, що допомагає у виконанні більш складнішої роботи відповідно до переліку нормативів використовуваних при плануванні праці» [31].

«Процедуру оцінки якості професійного розвитку персоналу має бути засновано на врахуванні двох основних факторів – внутрішніх (якісні характеристики персоналу) та зовнішніх (якість засобів забезпечення професійного розвитку). Водночас врахування внутрішніх факторів визначення якості професійного розвитку персоналу є досить складним питанням через значний ступінь суб'єктивізму при обґрунтуванні їх впливу, а зовнішніх – через відсутність дієвої методики їх оцінки. Як внутрішні, так і зовнішні фактори здійснюють пряму та непряму вплив на формування кінцевої якості професійного розвитку персоналу» [32]. Результати оцінки якості розвитку персоналу показані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка якості розвитку персоналу на підприємстві [32]

Показники	Можливий рівень показника		
	Незадовільний	Задовільний	Високий

Зона якісної оцінки	Рівень узгодження навчальної програми з виробничими потребами	0-49	50-79	79-100
	Рівень відповідності програми можливостям слухачів	0-49	50-79	79-100
	Рівень засвоєння нових знань та навичок	0-49	50-79	79-100
Зона кількісної оцінки	Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання	0-29,9	29,9-49,9	50-100
	Питома вага інвестиції у людський капітал від загального фонду оплати праці, %	0-39,9	39,9-1,29	Понад 1,3
	Періодичність підвищення кваліфікації, років	Понад 5	3-5	1-3
Зона оцінки результати вності	Коефіцієнт плинності перспективних працівників, %	Понад 3,00	2,90-0,3	0-0,29
	Коефіцієнт фінансової ємності інвестування у людський капітал, %	0-0,59	0,60-0,99	Понад 1,00
	Коефіцієнт ефективності інвестування у людський капітал	0-99	100-110	Понад 110

В процесі розробки заходів, які мають позитивно вплинути на адаптацію, необхідно враховувати те, чи є у нового працівника досвід роботи, який у нього минулий вид діяльності, який вік людини та ін. Специфічним є підхід до адаптації молодих фахівців. Чим швидше молодий фахівець опанує принципами роботи на новому місці, а також налагодить взаємини з колегами, ознайомиться зі специфікою функціонування та взаємодії структурних підрозділів організації, системою управління в організації, тим швидше він відчує задоволення від роботи та його діяльність принесе користь підприємству.

Стосовно співробітників більш старшого віку, які вже мають досвід та стаж роботи, то вони також потребують специфічних підходів до управління адаптацією. Найчастіше, це пов'язано з тіш, що вони мають свої погляди щодо культури організації, системи взаємовідносин в колективі, а тому їм найчастіше сутужніше вписатися в колектив.

«У ТОВ "Сільпо-Фуд" періодично оцінюють співробітників з метою підвищення ефективності їхньої роботи і визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їхньому професійному розвитку і росту.

Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління персоналом, оскільки надають змогу приймати обґрунтовані рішення стосовно винагороди, просування, звільнення і розвитку співробітників» [31].

«Найважливішим фактором впливу на продуктивність праці персоналу є мотивація і стимулювання працівників. Система оплати праці персоналу ТОВ "Сільпо-Фуд" базується на основі ранжування працівників супермаркету за 5-ма категоріями:

1 – працівники управління зі стажем більше 3 роки;

2 – працівники, які проходять випробувальний термін. Випробувальний термін на підприємстві визначений у межах 2 місяців, протягом яких працівник отримує заробітну плату в розмірі 85 % окладу.

3 – працівники, які пройшли випробувальний термін. При цьому його оклад становить 100 % базового окладу працівника на визначеній посаді.

4 – для рядових працівників, після перебування у 3-тій категорії протягом 3-х місяців є можливість стати працівником даної 4-тої категорії. Необхідною умовою є подання про це керуючому керівником відділу, в якому працює даний працівник. Оклад працівника в такому випадку зросте на 20 %. Для адміністративних працівників треба попрацювати до 6 місяців, щоб отримати 4-ту категорію і надбавку до окладу в розмірі 25 %.

5 – щоб отримати дану категорію необхідно пропрацювати працівником 4-тої категорії більше 1 року. Після подання на категорію від вищого керівництва працівник отримує заробітну плату в розмірі 140 % попереднього окладу» [69].

«Механізм управління процесом виробничої адаптації має передбачати вирішення наступних питань:

- структурне закріплення функцій управління адаптацією в системі управління організацією;
- організація технології процесу адаптації (проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником;

- виконання разових суспільних доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом та ін.);
- організація інформаційного забезпечення процесу адаптації (збір та оцінка показників рівня та тривалості адаптації)» [33].

Мережа супермаркетів «Сільпо-Фуд» наймає на роботу працівників як з досвідом роботи, так і без. При працевлаштуванні у перший день за кожним новим працівником закріплюється наставник - досвідчений фахівець, який допомагає оволодіти усіма необхідними знаннями для роботи та успішно пройти стажування. Також відається програма стажування і навчальний посібник (Додаток). Після закінчення навчання відбувається теоретичне тестування за освоєними знаннями, і оцінюватимуть за КСС (рос. мови «Контроль соблюдения стандартов»)- це перевірка практичних навиків роботи.

Якщо здача КСС пройшла успішно працівник може самостійно працювати на робочому місці. Але на цьому навчання не закінчується. Не рідше ніж один раз на місяць керівник перевіряє за КСС, щоб підтримувати на відповідному рівні практичні навички роботи. У подальшому КСС впливатиме на оцінку робочих показників. Також проводяться міні-тренінги, такі як «Вражаюче обслуговування», «Безпека продукції», «Командна робота» та ін., на яких усі працівники в інтерактивній формі можна дізнатись про різні аспекти роботи в компанії.

Оцінка робочих показників

Оцінка робочих показників - це можливість отримати від безпосереднього керівника у формі дружньої зустрічі об'єктивний зворотний зв'язок щодо якості твоєї роботи протягом останнього півріччя, визначаються сильні сторони і зони розвитку, розробити план дій на майбутнє півріччя, спрямований на покращення результатів професійної діяльності.

Коефіцієнт трудової участі (КТУ). КТУ- це величина, що відображає якість трудової діяльності працівника, направлення на досягнення кінцевого продукту, є вимірником особистого внеску у здобуття загального

результату. КТУ може бути 0 до 1,5 встановлюється на основі оцінки робіт співробітники. Чим краще працював співробітник, тим вище коефіцієнт.

При визначенні КТУ окремого співробітника оцінюють такі показники його робіт:

а) виконання працівником потокових завдань (виконання посадових обов'язків);
б) оцінка індивідуальних показників, а саме:

- здорова ініціативність працівника;
- дотримання діючих в мережі правил і технологій;
- успішне навчання стажів для мережі;
- відсутність дисциплінарних порушень;
- готовність допомогти колегам;
- ін.

Мережа «Сільпо» зацікавлена в кар'єрному зростанні своїх співробітників. Щороку відкриваються нові магазини, а це означає, що необхідно знайти кваліфікованих керуючих, заступників керуючого, завідувачів відділу тощо. Тому мережа створює кадровий резерв, щоб не наймати деінде. Наприклад, за останні п'ять років підвищили до рівня керуючого близько 250 працівників, а до заступників керуючого – 750. Також, за потреби компанія пропонує працівникам магазинів взяти участь у конкурсі на заміщення вакансій в офісі.

Управління передбачає організацію відповідних заходів які сприяють розвитку як професійних так і особистісних якостей.

До них можна віднести:

1. Програма «Кращий працівник магазину», де раз на квартал визначається переможець. Фото кращого працівника вивішується на дошці пошани та видається фірмовий бейдж. Вимоги: мати бездоганні робочі показники, ініціативність, вміння працювати в команді, готовність допомагати колегам, товарицькість та дружелюбність. «Кращий працівник» на першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками роботи, на другому – шляхом таємного голосування колег.

2. «Битва професіоналів» - національний конкурс, де співробітники змагаються у своїх професійних навичках, а найкращих визначає журі. Переможці отримують цікаві подарунки.

3. «Лідер» - це змагання серед магазинів мережі «Сільпо». Щоб стати переможцем, необхідно мати найкращі показники в роботі магазину. Магнітно-крейдова дошка допомагає стежити за ходом змагання. На переможців за квартал та рік чекає приємні подарунки.

4. «Світ талантів «Сільпо»». Якщо є працівники які танцюють, співають, або можуть робити щось надзвичайне – можна вразити своїх колег та зіркове журі. Найталановитіші отримують подарунки.

5. Творчий конкурс «Стипендія для студентів від Сільпо» - приємний бонус для тих, хто поєднує навчання і роботу в мережі та інші.

«У ТОВ "Сільпо-Фуд" передбачена гнучка система преміювання і штрафів працівників, залежно від виконаної ними роботи. Для цього на підприємстві здійснена градація працівників за такими категоріями:

- адміністрація (29 осіб). Сюди входять керуючий ТОВ "Сільпо-Фуд", 3 заступники керуючого, керівники відділів, а також їх заступники;
- продавці-консультанти ТОВ " Сільпо-Фуд" (131 особа);
- касири супермаркету (28 осіб);
- інші допоміжні працівники (охоронці, електрики., 69 осіб)» [31].

«Відповідно кожна категорія працівників має свою систему преміювання праці. Для категорії встановлена верхня межа премії, яка розподіляється між членами категорії. Потреба ТОВ "Сільпо-Фуд" у коштах, які використовуються на оплату праці персоналу, регулюється планом фонду заробітної плати. Фонд заробітної плати планується, виходячи із планового числа штатних посад і середнього розміру посадових окладів, а також надбавок, доплат та інших грошових виплат персоналу. У разі зміни умов оплати праці протягом року кошторисні показники по фонду заробітної плати коректуються. Різниця між фактичними виплатами по оплаті праці і плановим фондом заробітної плати

являє собою абсолютне відхилення, що характеризує повноту використання виділених з бюджету коштів на оплату праці працівників» [31].

2.3 Ефективність управління розвитком персоналу підприємства

При оцінці управління розвитком персоналу у підрозділі 2.2 дипломної роботи ми розглянули аналіз трудових ресурсів, його зарплато віддачу. На даному етапі доцільно буде розглянути ефективність управління розвитком персоналу за допомогою показника продуктивності праці. Цей показник аналізує наскільки ефективна система розвитку персоналу на підприємстві. В таблиці 3.1 розглянуто показники продуктивності праці персоналу ТОВ «Сльпо-Фуд».

За результатами таблиці 3.1 можна зробити висновок, що продуктивність праці має тенденцію до зростання, це свідчить про ефективність управління розвитком персоналу.

Таблиця 3.1. Показники продуктивності праці ТОВ «Сльпо-Фуд»

Показники	2015	2016	Відхилення 2016-до2015	
			+/-	%
Виручка	73968	85694	11726	15,8
Середньооблікова кількість працівників	69	53	-12	-22,6
Кількість відпрацьованих днів (1р)	169	153	-16	-9,4
Тривалість робочої зміни	8	8	0	0,0
Загальна кількість відпрацьованих всіма працівниками днів	3980	4044	64	1,6
годин	5107	8255	3148	61,6'
Середньорічний виробіток (1р), грн	2308,094	2995,12	687,026	29,7

Середньоденний виробіток	1261,53	2351,6	1090,07	86,4
Середньогодинний виробіток, грн	1574,01	1908,054	334,04	21,2

Також можна стверджувати, що працівники у більшій мірі задоволені умовами праці, саме це і призводить до підвищення виробітку.

Також можна стверджувати, що причину підвищення продуктивності праці є відносно високий показник плинності кадрів 22,6%, у свою відбулося значне збільшення відпрацьованих усіма працівниками годин на 61%.

Підвищення продуктивності праці повинен охоплювати організаційні форми підвищення продуктивності праці; сфери підвищення продуктивності праці; засоби і методи підвищення продуктивності праці.

«Для підвищення продуктивності праці необхідно розробити і удосконалити такі заходи:

- управління впливом на продуктивність нераціональних режимів праці і відпочинку працівників;
- управління продуктивністю праці на основі виявлених резервів втрат;
- управління продуктивністю праці через підвищення рівня мотивації;
- виявлення резервів росту продуктивності праці по соціальним факторам;
- управління продуктивністю праці з використанням досягнень науково-технічного прогресу» [30].

Одним з основних показників ефективності управління розвитком персоналу на даний момент є плинність кадрів. У попередніх пунктах розділу, аналізуючи рух трудових ресурсів ТОВ «Сільпо - Фуд» було виявлено високий показник плинності кадрів. Причини плинності кадрів можуть бути різними, але найчастіше нею є звільнення. У ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою спеціально розроблених анкет для працівників, які вирішили звільнитися, оцінюють те, як їм працювалося у магазині, що їм подобалось у роботі, чим незадоволені та які фактори змусили їх звільнитися. На нашу думку цей процес звільнення є важливим для магазину, щоб переглянути систему управління

персоналом та інші чинники які впливають на ефективну роботу працівників, та визначити від чого залежить плинність кадрів рисунок 2.4- Головні причини звільнення.

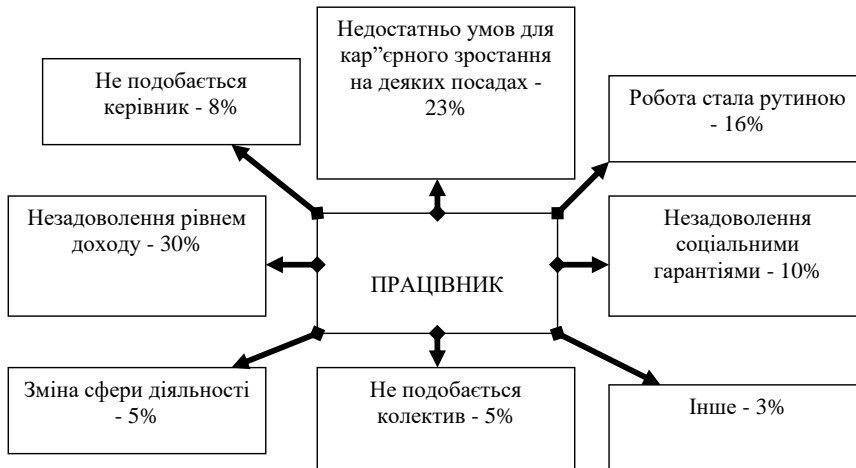


Рисунок 2.4 - Головні причини звільнення

Як бачимо, найголовнішою причиною звільнення є незадоволення рівнем доходу. Аналізуючи ці всі показники необхідно перш за все звернути увагу на атмосферу роботи.

У розділі 2 було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Було проаналізовано торгівельну галузь в якій функціонує підприємство і можна стверджувати, що на даний момент галузь знаходиться у скрутному становищі. Аде підприємство займає лідируючі позиції на ринку торгівельних послуг, це показав аналіз конкурентних переваг в якому було розраховано привабливість для галузі та конкурентоспроможність товарів. Далі було проаналізовано трудові ресурси підприємства, у результаті цього аналізу було виявлено високий показник плинності кадрів, недостатній рівень зарплато віддачі.

На основі проведеного аналізу у пунктах розділу можна визначити загальні проблеми які знижують ефективність управління розвитком персоналу

та потребують подальшого удосконалення. До них належать низький рівень засвоєння нових знань та навичок, це було виявлено при аналізі якості розвитку персоналу. На підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» у ході проведених досліджень був визначений високий рівень плинності кадрів перспективних працівників.

При розрахунках товарообігу підприємства бода виявлена не досить здорова тенденція коли витрати на оплату праці зростають швидшими темпами аніж обсяг товарообороту. Також недостатньо умов для кар’єрного зростання на посадах – призводить до звільнення працівників.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

Реалізація нових можливих програм, підходів, методів щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу зумовила необхідністю постійно підлаштовуватись до змін ринку щоб витримати велику конкуренцію.

Аналіз попередніх досліджень визначив основні проблеми які не дають можливості ефективно управляти розвитком персоналу підприємства ТОВ «Сільпо - Фуд». До них належать: низький рівень засвоєння нових знань та

навичок, це було виявлено при аналізі якості розвитку персоналу. На підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» у ході проведених досліджень був визначений високий рівень плинності кадрів перспективних працівників. Також недостатньо умов для кар'єрного зростання на посадах – призводить до звільнення працівників.

Для удосконалення управління розвитку персоналу необхідно підвищувати якість та ефективність навчання через введення певних навчальних та тренінгових програм. Такі методи навчання як тренінги чи семінари дозволять сфокусуватися на основних моментах діяльності та отримати певні консультації для впровадження нових знань у діяльність працівника. Найкраще буде коли подібні заходи проводить запрошений тренер, який має певний досвід в даній сфері. Зробивши невеликий моніторинг тренінгових компаній та бізнес центрів можна визначити найбільш перспективні компанії які направлені на навчання персоналу це «Business Expert» Consulting Group, м.Київ та «BPT Conference» м. Київ які спеціалізуються на проведенні бізнес навчання, проведені тренінгів у сфері торгівлі. Пропонуємо реалізацію впровадження тренінгових програм та семінарів для різних категорій працівників:

Керівники. «Розвиток емоційного інтелекту керівника», «Комерціалізація інноваційної діяльності», «Ризик-апетит».

Адміністратори. «Як стати «своїм» у колективі: адаптація працівників з різних сторін», «Тайм менеджмент».

Керівники відділів. «Корпоративний контроль», «Бізнес-симуляція: прийняття управлінських рішень».

Продавці-консультанти. «Основи продажів та спілкування з клієнтами у магазині "формат біля дому"», «Комунікації в продажах».

Касири супермаркету. «Психологія спілкування з клієнтом і методика продаж», «командо утворення».

Тільки метод тренінгового навчання дасть змогу на практичній основі опрацювати всі триманні знання та навички. Тільки за допомогою практичної обробки отриманої інформації можливо отримати зворотній зв'язок.

При оцінці наявних трудових ресурсів у розділі 2.1 було виявлено високий показник плинності кадрів. На сьогоднішній момент кадри вважаються одним з найголовніших ресурсів в діяльності підприємства. Тому ми вважаємо, що необхідно структурувати систему мотивації персоналу на основі організаційної структури.

Система мотивації повинна визначатись таким правилам: 1) мотивація повинна бути пропорційною ієрархії займаній посаді працівника; 2) при переході на іншу ступінь про зміну мотивація необхідно попереджати заздалегідь; 3) послідовність мотиваційних моделей необхідно встановлювати згідно організаційній структурі; 4) мотиваційна модель повинна дещо відставати від трудового процесу, щоб у разі необхідності підняти рівень мотивації; 5) організаційна структура повинна бути побудована згідно з системою мотивації.

Кожен працівник у процесі своєї трудової діяльності прагне до кар'єрного зростання. У ході опитування працівників які звільнялись у формі анкетування було визначено, що однією з основних причин є недостатньо умов для розвитку кар'єри. Для вирішення цього питання ми пропонуємо вести в систему управління розвитком персоналу поняття «сумісництво», адже на даний момент на підприємстві такої практики не було. Тобто кожен працівник може розширювати спектр діяльності на підприємстві. Це буде відбуватися шляхом закриття програм на супутні вакансії. Такий спосіб дасть змогу розширити свої навички та вміння, а також буди більш кваліфікованим та у повній мірі зацікавленим у сфері своєї діяльності.

3.2 Розрахунок ефективності впровадження заходів в систему управління розвитком персоналу підприємства

Для розрахунку ефективності організації та проведення навчання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» використаємо методику Філіпса, яка базується на моделі Кіркпатріка.

«За моделлю Кіркпатріка оцінку потрібно проводити на чотирьох рівнях:

1. Реакція – якою є реакція працівників на процес навчання (кількісним показником може бути динаміка зміни відвідуваності).

2. Навчання (засвоєння) – що було засвоєно під час навчання (результати тестів).

3. Поведінка – чи застосовуються отриманні знання та навички під час безпосередньої роботи на робочому місці (ключові показники ефективності роботи, рівень компетенції).

4. Результати – наскільки збільшився рівень ефективності діяльності підприємства (зростання частки ринку, рівня задоволеності клієнтів, продуктивності праці).

Філіпсом була удосконалена методика Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій)» [38 с. 159].

$$ROI = ((\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) * 100\% \quad 3.1)$$

«Розглянемо детальніше проходження курсів підвищення кваліфікації без відриву від виробництва. В таблиці 3.1 представлені витрати, які необхідні на підвищення кваліфікації. Як зазначалось, найбільше проходження навчання потребують робітники, оскільки мають найнижчий освітній рівень. В попередньому році у ТОВ «Сільпо-Фуд» працювало 15 робітники найнижчий освітній рівень. Розрахуємо витрати на їх навчання. Курс навчання «Будівельне проектування» з виїздом викладачів на підприємство на одного робітника коштуватиме 1900 грн. Термін навчання – 72 акад. години. Режим занять – 4

акад. годин в день. Таким чином, загальна тривалість курсів становить 18 днів» [39].

Таблиця 3.1 – Витрати для підвищення кваліфікації робітників без відриву від виробництва

Стаття витрат	1 робітник	Всі робітники()
Вартість навчання	900*	13500
Вартість витратних матеріалів	312	4680
Оренда приміщення	150	2250
Усього	1362	20430

* у вартість навчання включається вартість проїзду, вартість їх харчування [39]

Отже загальні витрати на підвищення кваліфікації робітників без відриву від виробництва становитимуть 20430 грн.

«Заробітна плата робітників не включається до бюджету навчання, а відноситься до витрат на оплату праці.

Для розрахунку ефективності навчання необхідно визначити основні КРІ (ключові показники ефективності діяльності компанії-замовника), на які впливає курс навчання. Згідно рекомендацій авторів навчальних програм від КНУБА, результатом проведення навчання є зниження трудомісткості внаслідок застосування вивчених інноваційних методів, очікуваний приріст продуктивності робітників приблизно складе 25%. Оскільки КРІ обчислюється не в грошовому еквіваленті, необхідно висловити його у фінансових показниках» [39].

Так, якщо продуктивність робітників без проведення навчання в минулому році становила 2581,67 тис. грн., то після проведення навчання вона становитиме 3097,87 тис. грн. Зважаючи на це, розрахуємо можливий чистий дохід ТОВ «Сільпо- Фуд» після проведення навчання:

$$\text{ЧД} = \text{Пп1р} * \text{Чр} \quad (3.2)$$

Отже, $\text{ЧД} = 3097,87 * 15 = 46468,05$ тис. грн

Таким чином, навчання дасть змогу підвищити дохід на 8124,36 тис. грн..

Розрахуємо коефіцієнт повернення інвестицій для підвищення кваліфікації робітників без відриву від виробництва:

$$\text{ROI} = ((46468,05 - 20430) / 20430) * 100\% = 127,45\% \quad (3.3)$$

Таким чином, на кожну гривню вкладених в навчання інвестицій, підприємство отримає 1,27 грн. доходу.

Отже, проведені розрахунки показали, що вкладення окупаються, тобто даний захід є ефективним для діяльності підприємства.

Отже, у ТОВ «Сільпо-Фуд» рекомендується ввести систематичне проведення даних курсів підвищення кваліфікації в організації, з періодичністю один раз на рік. Так як постійний розвиток і вдосконалення матеріалів, обладнання і технологій вимагають професійного розвитку персоналу. Додатково можлива організація безкоштовних незапланованих тренінгів для персоналу постачальниками обладнання і матеріалів.

Розрахунок економічного ефекту здійснюється по формулі:

$$\text{Ет} = \text{Рт} - \text{Зт} \quad (3.4)$$

де, Рт - вартісна оцінка результату за розрахунковий період;

Зт - вартісна оцінка витрат за звітний період.

Вартісна оцінка результату визначається за рахунок збільшення об'єму виконуваних робіт, зростання продуктивності праці, поліпшення якості роботи. У сучасних умовах розвитку виробництва вкладення у вдосконалення формування управління персоналом більш ефективне, чим вкладення засобів у виробництво. Проведені дослідження показали, що зростання товарної продукції за рахунок поліпшення роботи в напрямку підготовки і

перепідготовки персоналу складе 2,1%. Передбачається збільшення об'єму товарної продукції в сумі 2403790 тис. грн. проти 2462843 тис. грн., що на 59063 тис. грн. більше, ніж в попередньому періоді. Поліпшення роботи з підготовки і перепідготовки персоналу дозволить підвищити об'єм товарної продукції. Таким чином, вартісна оцінка результату складе 1240,32 тис. грн. ($59063 \cdot 0,021 = 1240,32$ тис. грн.). Витрати на проведення заходів щодо удосконалення формування управління персоналом на ТОВ «Сільпо-Фуд» включає:

- витрати на оплату праці 6 працівників відділу кадрів, грн./мес. ЗП = $2 \cdot 3245,23 \cdot 12 = 77885,52$ грн.

- витрати на навчання, підготовку, перепідготовку та навчання персоналу - 80 тис. грн. (РП). Разом вартісна оцінка витрат складає: $Z_t = (ЗП + РП)$. $Z_t = 77,88 + 80 = 157,88$ тис. грн.. Розрахунковий економічний ефект від реалізації рекомендованих заходів складе: $E_t = 1240,32 - 157,88 = 1082,44$ тис. грн.

Підбиваючи підсумки можна сказати, що «ефективне управління персоналом дасть змогу підвищити рівень розвитку та менеджменту вітчизняних підприємств, а топ-менеджерам та експертам виявити найефективніші управлінські інструменти та важелі, визначити місце підприємства за рівнем ефективності серед конкурентів. Також виявиться можливим визначати інтегральні показники розвитку персоналу за їх складовими, встановивши доцільну кількість та якісне представлення показників щодо об'єктивного оцінювання рівня розвитку персоналу вітчизняних підприємств, а також якості управління ним. На наступному етапі досліджень доцільно пов'язати рівень розвитку, якість, управління персоналом з операційною та соціально-економічною ефективністю діяльності підприємства за допомогою конкретних показників. Обґрунтовано зміну сучасних умов діяльності працівників, зроблено спробу порівняти управління персоналом на засадах непрофесійного керування та управління персоналом на засадах професіоналізму. Також узагальнено окремі стратегії та напрямки ефективного управління талановитими працівниками організації» [68].

В розділі було запропоновано: 1. Розширити штат віддалу кадрів та конкретно розділити обов'язки без залучення інших працівників магазину; 2. Було рекомендовано впровадити модуль інформаційної системи SAP-«SAP-HR», яка забезпечить економічність, зручність та швидкість вирішення питань підбору та найму персоналу 3. Переглянувши діючу систему мотивації ТОВ «Сільпо-Фуд», можливо було б запропонувати для своїх працівників більш цікаву на думку персоналу систему мотивації, використовуючи сучасні методи мотивації. Це допоможе зменшити текучість та підвищити зацікавленість працівників в розвитку магазину; 4. Запропоновані заходи також сприяють одержанню економічного ефекту в розмірі 1082,44 тис. грн.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі на основі бази ТОВ «Сільпо-Фуд» було досліджено теоретичні аспекти, методи та системи управління розвитком підприємства, а потім на основі аналізу усіх чинників розроблено проектні пропозиції удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства. Результати проведених досліджень показують, що завдяки розширенню торгівельних мереж збільшується і чисельність працівників. ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовує простий набір персоналу (студенти та випускники, знайомі працівників, кандидати по оголошенню) тобто не звертаються до спеціальних кадрових служб. Але вже безпосередньо на робочому місці приділяють значну увагу розвитку кадрів та його професійному зростанню.

Результати проведеного аналізу свідчать про нерівномірність розвитку досліджуваної галузі в динаміці 2016-2017 років. Торгівля в Україні є одним з видів економічної діяльності, які найшвидше зростають. Обсяг роздрібного товарообігу України, за даними Державного комітету статистики, в 2017 році склав 365461,6 млн. грн. , що в порівняльних цінах на 117,3% більше обсягу минулого року. У 2017 році обсяг роздрібного товарообороту становив 34,4% - цей показник є відносно низьким. Питома вага оптової та роздрібно торгівлі у ВВП протягом 2015-2016 рр. коливається в межах 11-12%, що є другим результатом після промисловості. Однак, цей показник є дещо нижчим, ніж у таких країн, як Російська Федерація (19-20%), Польща (18-19%), США (15-16%) та Великобританія (14%).

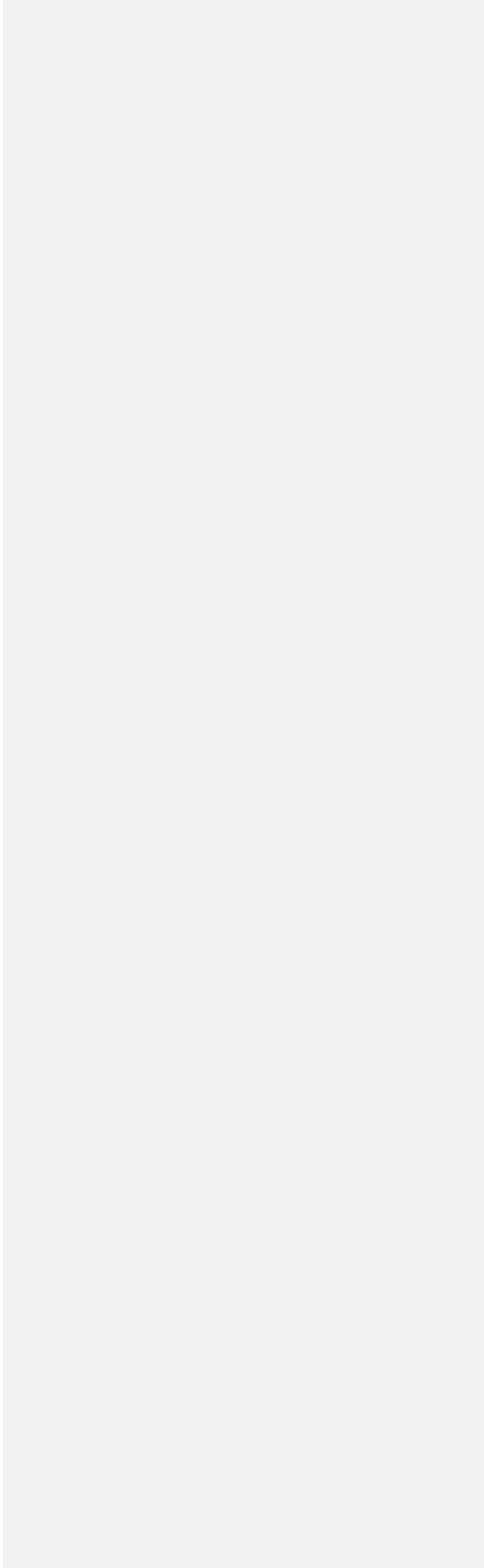
Досліджено, що система управління персоналу підприємства базується на механізмах матеріального стимулювання, а також застосовує систему фінансових стягнень. Висока плинність кадрів свідчить про недосконалість та потребу у змінах мотиваційного механізму досліджуваного підприємства.

Аналіз показав, що ТОВ «Сільпо-Фуд» поступово переходить на новий рівень сервісу та ставлення до покупців. Але поза увагою виступає стимулювання персоналу підприємства.

В третьому розділі дипломної роботи було розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу розвитку персоналу:

1. В розділі було запропоновано розширити штат віддалу кадрів та конкретно розділити обов'язки без залучення інших працівників магазину;
2. Було рекомендовано впровадити модуль інформаційної системи SAP-«SAP-HR», яка забезпечить економічність, зручність та швидкість вирішення питань підбору та найму персоналу
3. Переглянувши діючу систему мотивації ТОВ «Сільпо-Фуд», можливо було б запропонувати для своїх працівників більш цікаву на думку персоналу систему мотивації, використовуючи сучасні методи мотивації. Це допоможе зменшити текучість та підвищити зацікавленість працівників в розвитку магазину;
4. Запропоновані заходи також сприяють одержанню економічного ефекту в розмірі 1082,44 тис. грн.

Отже, велике значення має трудовий потенціал торговельних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності, що зумовлено вирішальним впливом на результати та досягнення цілей господарської діяльності; провідною роллю в інтегруванні, формуванні унікальних рис і ефективному використанні усіх інших складових ресурсного потенціалу; гнучкістю, здатністю до навчання та змін відповідно до потреб зовнішнього середовища; обов'язковою участю в організації та проведенні всіх бізнес-процесів (закупівля, маркетинг, фінансові операції, менеджмент, інновації тощо). В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок спроможність підприємства постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших чинників забезпечення його конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг. Тому необхідні інвестиції, упершу чергу в удосконалювання умов праці, соціальний захист і розвиток персоналу. Підприємству слід приділити на скільки це можливо більше уваги підвищенню таких якісних характеристик процесу професійного розвитку персоналу, як доступність, практична спрямованість, прогресивність та результативність навчальних програм, їх узгодженість із виробничими потребами, ступінь вмотивованості слухачів на досягнення високих результатів під час навчання. Такі заходи дозволять значно підвищити рівень засвоєння нових знань і навичок слухачами, що поступово, через налагоджену систему наступності передового досвіду буде створювати умови для підвищення соціально-економічної ефективності заходів із професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу на підприємстві. Максимально повне виконання даної умови дозволить одночасно декілька зменшити інтенсивність заходів із професійного розвитку при незмінній, або навіть зростаючій соціально-економічній віддачі. Тобто підприємство зможе отримати одночасно два позитивні ефекти – економію коштів, спрямованих на професійний розвиток персоналу та підвищення результируючих показників виробничо-господарської діяльності.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 7-е вид. / Егоршин А.П./ - Н. Новгород: НИМБ, 2009. - 624с.
2. Федорова Н.В., Управление персоналом организации: Навчальний посібник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М. : КноРус, 2010. - 378 с.
3. Кібанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: [Электронный ресурс] навчальний посібник / А.Я. Кібанов. - М. : ИНФРА - М, 2011. // ЕБС КнигаФонд. - Режим доступу: <http://knigafund.ru/> (дата звернення 06.05.2018) – Назва з екрана.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Изд. 8-е. СПб./ Армстронг М./ : Питер. –2004.– 831 с.
5. Беседин А.Л. Системный подход к управлению персоналом в рамках концепции современного менеджмента./ Беседин А.Л./ Тула: Изд-во «Гриф и К».– 2001. – 328 с.
6. Костин В.А. Теория управления: учеб. пособие для вузов./ Костин В.А. – М.: Гардарики.– 2004.– 222 с.
7. Плахова Л.В. Основы менеджменту: Навчальний посібник. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. - М. : КноРус, 2010. - 412 с.
8. Кібанов А.Я. Управление персоналом организации: добір і оцінка при наймі, атестація./ Кібанов А.Я., Дуракова К.Б. /- М. : Инфра-М, 2009. - 459 с.
9. Развитие потенциала співробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації./Іванова С., Болдогоев Д., Борчанінова Е., Глотова А., Жигилий О.– М. : Альпіна Паблишерз, –2009. - 563 с.
10. Теоретичні основи розвитку персоналу [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://studbooks.net/1270470> (дата звернення 18.05.2018) - Назва з екрана.
11. Акофф Р. Планирование будущего корпорации./ Акофф Р. / М.: Прогресс. –1985.– 327 с.

12. Луков В.А. Социальное проектирование: учеб. пособие. / Луков В.А. /Изд. 4-е. М.: Изд-во Моск. гуманит.-социальн. академии: Флинта. –2003.– 240 с.
13. Коршунова Е.Д. Методология адаптивного развития кадрового потенциала предприятия / Коршунова Е.Д. /Современное управление.– 2004.– № 1.– С. 240.
14. Управление персоналом в социальных службах/ Бюндюгова Т. В., Воронцова М. В., Галацан Т. А.- Scientific magazine "Kontsep, – 2016 г. – 368с.
15. Семенихин В. Поколение Y требует игрофикацию / Семенихин В./ Банковское обозрение. –2015– № 12.–С. 213.
16. Веснін В.Р. Управління персоналом. Теорія і практика: Підручник. / В.Р. Веснін. - М.: Проспект, 2010. - 432с.
17. Карпов А.В. Технологии управления развитием персонала./ Карпов А.В., Ключевой Н.В. "Издательство ""Прспект""", 8 окт. 2015 г. - 397с.
18. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - М.: Юрист, 2008. - 504 с.
19. Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г Руденко. – М.: Волтерс Клувер, 2011.- 800 с.
20. Ефремов А. Организационная структура, или зачем нужны изменения / А. Ефремов // Управление персоналом. – 2009. – № 20. – С. 24-32.
21. Формування організаційно-інноваційної структури управління персоналом підприємства Продан І.О./ вип. 24 - Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2013,
22. Рибалко О.М. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства / Рибалко О.М., Сьомченко В.В. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1(5). – С.49–52

23. Управление персоналом организации: Учебное пособие /В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин.- М,-.Издательство «Экзамен»,–2004.–368с.
24. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально – трудовых проблем / Волгин Н.А. / – М. 2005г
25. Фарахов А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. Стандарт третьего поколения/А.Г Фарахов / "Издательский дом "Питер"– 2013 г. – с. 352
26. Соснин В.А. Управление персоналом организации / Соснин В.А./ – М., –2005г.– 376 с.
27. Мирошниченко Ю.В. Стратегічний аналіз торговельної галузі України як складова антикризового управління торговельного підприємством/ Мирошниченко Ю.В., Курлова К.І. / «Молодий вчений» –№ 11 (51) –листопад, 2017 р.– с.264
28. Офіційний сайт «Сільпо-Фуд» ТЦ «Піраміда» [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://piramida.ua/uk/shop/silpo/> (Дата звернення 01.06.2018) - Назва з екрана
29. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління: VIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (23-25 листопада 2011 р.) [Електронний ресурс].- / Н.О. Григор'єва. – Режим доступу: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakostipersonalu> (дата звернення 06.06.2018) –Назва з екрана.
30. Оцінка поточної конкурентоспроможності ТОВ«Фоззі-Фуд» [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://mirznanii.com/a/140871-4/> (дата звернення 07.06.2018) – Назва з екрана.
31. Святюк О.Р. Аналіз сутності та складу факторів зростання продуктивності праці/О.Р. Святюк /Науковий вісник вип. 17.3.– 2007р.–с.98
32. Патрусова А. М. Качество профессионального образования: проблемы оценки / А. М. Патрусова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2012. – № 1(7). – С. 26–32.

33. Поршнева А.Г. Управление организацией; Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 669 с
34. Копець Г.Р Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики / Копець Г. Р., Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О., Г. Р. Копець, Г. В. Рачинська, Національний університет “Львівська політехніка” .–2014р.–с. 185
35. Сівашко Т. А. Удосконалення системи управління персоналом підприємства/ Сівашко Т.А, Національний авіаційний університет, –2012р.–с. 211
36. Мельник О.Ю Удосконалення системи управління персоналом/ Мельник О.Ю, Саркісян Л.Г./Навч. Посібник. – Київ:–2011.–с. 304
37. SAP Human Resources Management System [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sap.com> (дата звернення 08.06.2018) –Назва з ерана.
38. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
39. Системи управління розвитком персоналу підприємства / О. Ф. Морозов, В. О. Гончар, Ефективна економіка № 1, 2017р.
40. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. Журнал «Статистика України» - [Електронні дані] - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 09.06.2018) – Назва з екрана.
41. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент./ Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко/ Навчальний посібник:- Харків ХНАМГ , 2010р.
42. Як працює «менеджмент захвату» в Сільпо підприємств [Електронний ресурс]:[Веб-Сайт] – [Електронні дані] Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/silpo/> (09.06.2018) – Назва з екрана.
43. Офіційний сайт «Fozzy Group"[Електронний ресурс]:[Веб-Сайт] – [Електронні дані] Режим доступу: <https://fozzy.ua/ru/suppliers/> (09.06.2018) – Назва з екрана.

