

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган - Барановського
Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми
_____ Кравцов О.О.
(підпис)

« ____ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: «Обґрунтування ефективної кадрової стратегії підприємства торгівлі»

Виконав:

здобувач

вищої освіти

Волков Артем Олексійович

(підпис)

Керівник:

д.е.н., доцент, професор кафедри
економіки та бізнесу Хаврова К.С.

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму

Кафедра: технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти: заочна

Ступінь: магістр

Галузь знань: 07 "Управління та адміністрування"

Освітня програма: 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ О.О.Кравцов

" _____ " _____ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Волкову Артему Олексійовичу

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: «Обґрунтування ефективної кадрової стратегії підприємства торгівлі»

Керівник роботи: д.е.н., доцент, професор кафедри економіки та бізнесу
Хаврова К.С..

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від "31" травня 2021 р. № 141-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи «29» листопада 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти державних органів управління, матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, дані внутрішньої і зовнішньої звітності підприємств, навчальна та

науково-практична література, чинна нормативно-правова база України, данні, розміщені у мережі Інтернет.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії підприємства. Розділ 2. Оцінка системи управління персоналом для розробки кадрової стратегії підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: сторінок 51, рисунки 5, таблиць 18, додатків 5, використаних джерел 49

6. Дата видачі завдання: «31» травня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.05.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок з теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2021	
4	Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.11.2021	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 29.11.2021	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 03.12.2021	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 03.12.2021	
9	Захист дипломної роботи	до 11.12.2021	

Здобувач ВО _____ А.О.Волков

Керівник роботи _____ К.С.Хаврова

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:
Сторінок 51, рисунки 5 , таблиць 18, додатків5,
використаних джерел 49

Мета кваліфікаційної роботи: розробка шляхів та надання рекомендацій щодо удосконалення ефективності реалізації кадрової стратегії на торговельних підприємствах

Завдання роботи:

- поглибити теоретичні основи сутності кадрової стратегії підприємства;
- упорядкувати методику проведення оцінки системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати кадрову стратегію підприємства з використанням сучасних технологій.

Об'єкт: система управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Східне регіональне управління мережі «Сільпо» м. Маріуполя Донецької області

Предмет: теоретичні та практичні кадрового потенціалу та системи управління персоналом підприємства.

Методи / методика, використані у кваліфікаційній роботі: метод теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, графічного моделювання, індукції та дедукції, метод аналогії, SWOT-аналіз, метод системного підходу та метод економічного аналізу.

Основні висновки та рекомендації: розроблено проект впровадження кадрової стратегії в контексті розвитку діяльності підприємства; економічно обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: кадрова стратегія, кадровий потенціал, кадрова політика, система управління персоналом, система мотивації, навчання персоналу

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії підприємства	8
Розділ 2. Оцінка системи управління персоналом для розробки кадрової стратегії підприємства	21
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. Під час глобальної фінансово-економічної кризи мета вітчизняних підприємств автотранспорту зводиться, як правило, до виживання. При цьому тактичні цілі спрямовані на всебічне скорочення витрат (у тому числі й економії на заробітній платі), а стратегічні – на збереження кадрового потенціалу. Саме це призводить до протиріччя, з яким стикаються підприємства, оскільки зростаюча заборгованість перед працівниками щодо заробітної платні призводить до втрати найбільш цінних й затребуваних фахівців, потреба в яких виникне, як тільки економічна ситуація в країні почне налагоджуватися.

Розробка кадрової стратегії й наступна систематична її реалізація дозволять підприємству підвищити ефективність використання свого трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі забезпечать прискорення економічного розвитку підприємств торгівлі.

Формуванням кадрової стратегії присвячені праці багатьох вчених, викладачів українських вузів: В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В.Маковоз, І.В. Токмакова, В.О. Шраменко [1], А.Я. Кибанов [2], В.І. Маслов [3], М.О. Волгін [4] , І.Б. Гурков [5]. Цими науковцями зроблено величезний вклад у розрізі окремих аспектів вирішення даного питання. Однак наявний фінансовий стан АТП в Україні, свідчить про доцільність подальших досліджень в окресленому напрямку

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка шляхів та надання рекомендацій щодо удосконалення ефективності реалізації кадрової стратегії на торговельних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- поглибити теоретичні основи сутності кадрової стратегії підприємства;
- упорядкувати методикку проведення оцінки системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати кадрову стратегію підприємства з використанням сучасних технологій.

Об'єктом кваліфікаційної роботи система управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Східне регіональне управління мережі «Сільпо» м. Маріуполя Донецької області.

Предметом кваліфікаційної роботи теоретичні та практичні кадрового потенціалу та системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. метод теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, графічного моделювання, індукції та дедукції, метод аналогії, SWOT-аналіз, метод системного підходу та метод економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі акти державних органів управління, матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, дані внутрішньої і зовнішньої звітності підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному: розроблено проект впровадження кадрової стратегії в контексті розвитку діяльності підприємства; економічно обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні українські підприємства перебувають у непростих умовах мінливої ринкової ситуації, саме тому вони мають концентрувати свою увагу не тільки на своєму основному виді діяльності, але і на розробці оптимальної та правильної кадрової стратегії, оскільки персонал є ключовим чинником, що визначає успіх будь-якого підприємства [1].

Технологія управління персоналом підприємства охоплює досить широкий спектр функцій: від прийому на роботу до звільнення працівників. Відповідно до цього, в епоху глобалізації жодне підприємство не може функціонувати без чітко сформованої кадрової стратегії. Стратегічне управління має бути пов'язане з визначенням цілей підприємства, з підтримкою взаємовідносин з оточуючим середовищем, яке дозволяє йому досягти поставлених завдань та відповідає внутрішнім можливостям. Потенціал підприємства та стратегічні можливості визначаються наявним станом кадрового потенціалу, тобто спостерігається взаємодія з процесом управління персоналом [2].

Ключовим поняттям стратегічного управління персоналом є кадрова стратегія, зміст якої еволюціонує та розширюється разом зі зміною концептуальних засад кадрового менеджменту [3].

Однією з важливих умов здійснення економічних реформ в Україні є покращення та вдосконалення системи управління підприємством, впровадження сучасних досягнень менеджменту, однією із складових елементів якого є стратегічне управління. Також необхідно відзначити, що питання теорії та методології розробки системи прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах належать до таких, що недостатньо глибоко розроблені і висвітлені в економічній літературі. У різних вчених був свій певний погляд на сутність поняття «кадрова стратегія» [4].

Одне із перших визначень поняття «стратегія управління персоналом» було запропоноване французьким спеціалістом Хортом у 1988 році: «сукупність дій та послідовність рішень, що приймаються та дозволяють оцінити, проаналізувати та виробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації вибраної стратегії розвитку організації» [4].

У своїй класифікації М. І. Круглов виділяє певну «трудова стратегія», яка включає стратегія мотивації праці та стратегія впливу науково-технічного розвитку на потреби в трудових ресурсах та їх облік [5, с. 53].

З іншого боку, вчений А. П. Градов пише, що економічна стратегія підприємства має містити стратегія для стимулювання персоналу фірми, що в

свою чергу, передбачає розроблення системи мотивації працівників фірми, які спрямовані на досягнення довгострокових та стратегічних цілей підприємства [4].

Також, Р. А. Фатхутдінов виділяє так звану «соціальну стратегію фірми», яка спрямована на досягнення цілей підприємства, що стосуються: створення нормальних умов відпочинку і праці для працівників, забезпечення їх безпеки, розвитку та задоволення потреб працівників, покращення стану здоров'я працівників та підвищення тривалості життя [4].

Найбільш ґрунтовно підійшли до розроблення стратегії персоналу Немцов В. Д. та Довгань Л. Є.. У процесі забезпечення підприємств трудовими ресурсами автори запропонували застосовувати диференційований системний підхід. У своїй стратегії вони виокремлюють заходи, що стосуються планування, підбору та розстановки кадрів; підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів; мотивація персоналу [6, с. 34]. Та найближче до визначення поняття «кадрова стратегія» підійшов Попов С. А., який під стратегією має на увазі довгострокову програму визначених дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення її стратегічної переваги [4]. Кожна стратегія підприємства має бути направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а також враховуючи, що персонал є головним елементом цієї соціальної системи, саме тому кадрова складова загальної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення для його ефективного функціонування [7].

Кадрова стратегія являє собою систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до основної стратегії підприємства. Комплексна розробка моделей ефективного управління людським потенціалом та кадрових ресурсів є важливим економічним завданням в умовах ринкових відносин, вирішення якого дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому, оскільки всі сфери управління тісно взаємопов'язані між собою і дають найбільш повну віддачу лише у взаємодії один з одним [7].

Ефективне використання кадрового ресурсу є основоположним елементом в успішній діяльності всього підприємства. Виходячи з цього, формування кадрової стратегії і організації системи управління персоналом будь-якого підприємства є актуальним [2].

Кадрова стратегія полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу підприємства та покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання й оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління [1].

Для того, щоб виявити необхідність розроблення і впровадження кадрової стратегії необхідно оцінити зрілість системи управління на підприємстві. Оцінювання проводиться за такими критеріями [3]:

- Стратегія планування персоналу
- Рекрутинг
- Адаптація
- Оцінка
- Мотивація
- Навчання і розвиток
- Управління кар'єрою
- Управління корпоративною культурою
- Легалізація процесів в системі.

Після того, як була проаналізована система управління персоналом необхідно зробити висновок про рівень її зрілості.

Виділяють наступні п'ять рівнів зрілості системи управління персоналом [5]:

1. Початковий. Співробітники діють виходячи з власного уявлення про цілі роботи. Бізнес-процеси в організації погано прописані або не прописані зовсім, внутрішня документація відсутня. Часто бізнес-знання невідокремлені від співробітників, через що з відходом людей вони губляться. Діяльності компанії для персоналу непрозора.

2. Усвідомлення. З'являються внутрішні стандарти, які описують роботу компанії з персоналом. Співробітники користуються не тільки власними судженнями про цілі своєї роботи, а використовують корпоративні критерії для оцінки ситуації та прийняття рішень. Виникає повторюваність: виконання нових завдань ґрунтується на досвіді виконання минулих завдань.

3. Керованість. В організації прописані і стандартизовані основні процеси в управлінні персоналом. HRM відокремлена в самостійну функцію, за яку відповідає конкретна людина або департамент. Системи рекрутингу, адаптації, оцінки та розвитку засновані на філософії та цілях компанії. Людям зрозумілі їхні завдання та очікування від роботи. В організації сформульований «звід правил», яким слідує всі співробітники.

4. Вимірюваність. У компанії впроваджені КРІ для кількісної оцінки роботи кожного співробітника. Бізнес-процеси стандартизовані і оцифровані. Співробітники знають, яких показників необхідно досягти, щоб перейти на нову посаду або отримати підвищення в зарплаті. Кар'єрний шлях прозорий. Системи виміру показників і оцінки команди - регулярні, мають чіткі правила і методику. Робота кожного співробітника спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Цілі компанії прозорі і зрозумілі команді.

5. Удосконалення. На основі постійного моніторингу та аналізу в організації проводять коригування всіх бізнес-процесів і інструментів. Всі зміни

відображаються у внутрішніх документах і своєчасно прояснюються команді. Процес аудиту та коригування носить постійний, системний характер.

Один з головних фокусів компанії-«рівень щастя» співробітників. З цією метою впроваджують програми розвитку, корпоративний університет, роботу з кар'єрним коучем, заходи щодо тимбілдингу, можливості для відпочинку і творчості. Кадрову стратегію доцільно впроваджувати, якщо на підприємстві система управління персоналом на підприємстві має хоча б третій рівень. Розроблення кадрової стратегії та наступна систематична її реалізація і впровадження дозволять підприємству підвищити ефективність використання власного трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а також в довгостроковій перспективі забезпечать прискорення економічного розвитку підприємства [7]. Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації: організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами; вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації; організація робочого місця та умов праці; розробка політики визнання особистих успіхів у праці; вибір оптимальної системи оплати праці; розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; розробка комунікаційної політики [1].

В основі кадрової стратегії лежить загальна стратегія розвитку підприємства. Як і стратегія розвитку компанії, кадрова стратегія розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій та можливостей підприємства, що формуються під впливом зовнішнього ділового середовища.

Найефективнішим з них є формування такої стратегії за допомогою способу «зверху-вниз», в якому домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку і визначає загальну стратегію управління персоналом підприємства, а в подальшому – стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства. Такий підхід формування кадрової стратегії в сучасних умовах має певні переваги: висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища та визначення тенденцій і динаміки; зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства; визначення пріоритетів, які є актуальними для всього підприємства [1].

Кадрова стратегія спрямована на об'єднання різних аспектів управління кадрами з метою стимулювання і оптимізації їх впливу на співробітників, поліпшення їх трудових якостей і кваліфікації [8].

Отже, кадрова стратегія лежить на перетині ресурсної і функціональної стратегії підприємства та залежить від обраної загальної, ділової та інноваційної стратегії. За результатами дослідження наукових праць [2, 3, 5,7,8] визначено основні складові кадрової стратегії підприємства (рис.1.1).

Обираючи кадрову стратегію, керівництво повинно прийняти рішення щодо змістового наповнення та ефективного співвідношення окремих складових кадрової стратегії, що лягає в основу довгострокового плану

розвитку використання трудового потенціалу. Окремі аспекти удосконалення кадрового складу та розвитку працівників відображаються в різного роду програмах.



Рисунок 1.1 - Складові кадрової стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором за [5-10]

Підсумовуючи наукові підходи, можна сформулювати наступне визначення досліджуваної дефініції: «кадрова стратегія – це система ресурсних, функціональних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування та управління трудовим потенціалом підприємства у відповідності до поставлених цілей».

Ефективна кадрова стратегія є однією з рушійних сил стратегічного розвитку підприємства, оскільки персонал розглядається як найбільш дієвий капітал в умовах ринкової економіки. Встановлено, що кадрова стратегія являє собою систему ресурсних, функціональних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування та управління трудовим потенціалом підприємства у відповідності до поставлених цілей. Аналіз наукових підходів, розглянутих у статті, дозволив уточнити дефініцію «кадрова

стратегія», систематизувати її складові та розвинути підходи до класифікації. Подальший науковий пошук буде спрямовано на дослідження методів формування кадрової стратегії, як складової «стратегічного набору» підприємства.

Розроблення кадрової стратегії й наступна систематична її реалізація дозволять підприємству підвищити ефективність використання свого трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі – стануть фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації [14].

Сучасні компанії активно розвиваються в мінливому середовищі. Більшість організацій орієнтуються на інноваційні розробки та якість виробленої продукції або надання послуг, що напряму залежить від людського фактора. Тому, успішні фірми вкладають інвестиції в розвиток персоналу і розглядають це в якості активів, які окупляться і дозволять забезпечити конкурентоспроможність і економічну стабільність підприємству [15].

Розроблення кадрової стратегії - це визначення напрямку дій, необхідних для досягнення довгострокових проектів зі створення колективу, що володіє високим ступенем професіоналізму, відповідальності.

Сутність кадрової стратегії організації полягає в забезпеченні скоординованого розроблення та реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації в цілому і системи управління персоналом. Тому для розроблення ефективної кадрової стратегії необхідно дотримуватись певних принципів [16]:

1. Стратегічна орієнтованість - облік впливу короткострокових ефектів на подальший розвиток підприємства.

2. Комплексність заходів - розробка стратегій підприємства таким чином, щоб вони доповнювали і допомагали один одному в процесі діяльності організації.

3. Системність підходу - методичні та планомірні зміни в питанні управління кадрами, що виключає застосування «клаптевих» заходів.

4. Логічність і послідовність методів - методи, які використовуються в кадровій стратегії, не можуть бути суперечливими.

5. Економічна ефективність - ефективний процес неможливий без балансу якості праці та його вартості: слід використовувати для вирішення поставлених завдань людський ресурс оптимальної якості, що відповідає рівню завдання.

Розроблена з врахуванням вищенаведених принципів кадрова стратегія забезпечує: своєчасне укомплектування кадрами робітників та спеціалістів для забезпечення безперебійного функціонування підприємства; створення потрібного рівня трудового потенціалу працівників підприємства при мінімізації витрат; розроблення комплексу мотиваційних заходів для збільшення продуктивності праці; раціональне використання робочої сили за

кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою і т. д [17].

Методика оцінки системи управління персоналом та процесом його використання потребує формування системи показників, яка відповідала б вимогам повноти, відсутності дублювання та безпосереднього відображення у показниках складових трудового потенціалу.

Я. Тимохіна пропонує виділяти такі напрями діагностики ефективності управління трудовим потенціалом:

1. Оцінювання особистісних якостей персоналу – складова оцінювання результативності праці, при якій виділяються як загальні, універсальні властивості особистості (ерудиція, зовнішній вигляд), так і специфічні, зумовлені характером конкретної професійної діяльності (спроможність сприймати певний рівень навантаження тощо).

2. Оцінювання професійної поведінки – складова оцінювання результативності праці, що охоплює такі характеристики діяльності, як співробітництво та колективізм у роботі, самостійність у вирішенні завдань, готовність до прийняття додаткової відповідальності й навантаження та ін..

3. Оцінювання роботи – визначення відносної складності різних видів робіт, що виконуються фахівцями з управління персоналом разом з керівниками підрозділів.

Аналіз запропонованих напрямів дає змогу стверджувати, що оцінюванню підлягає наявний трудовий потенціал, а не ефективність його використання. Поза розглядом залишаються також показники оцінювання розвитку персоналу [16, с. 199].

У дослідженні В. Щербак запропоновано комплексний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства за допомогою інтегральних показників, які відображають ступінь використання ділових та особистих характеристик, знань, здібностей і спроможностей зайнятих на підприємстві працівників, зумовлюють рівень їх діяльності. Комплексність досягається за рахунок оцінювання досягнутого рівня компетентності персоналу за характеристиками: міра розвитку професійних та особистих якостей працівника; рівень кваліфікації; результати праці; рівень складності функцій, які виконуються працівниками; рівень самостійності у прийнятті рішень.

Якість праці персоналу підприємств можна визначати як загальний показник рівня культури трудових процесів за умови використання наявних конкурентних переваг кадрового складу та спрямованості діяльності працівників на надання ними якісних послуг, виробництва якісної продукції при оптимальних умовах праці, який формується в результаті взаємодії організаційних, технічних, економічних і соціально-психологічних умов роботи. На основі цього підходу розроблено модель оцінювання досягнутого рівня якості праці, величину якого пропонується вимірювати за допомогою

інтегрального показника, котрий розраховується за допомогою методу відсіювального експерименту із сукупності часткових показників, що характеризують трудовий процес з трьох сторін: організації надання послуг/виробництва продукції, організації якісної праці на робочому місці та організації управління праці. Необхідно відзначити, що запропонований підхід до оцінювання спрямований на систему управління, а не на індивідуальне оцінювання внеску кожного працівника в загальні результати діяльності підприємства [3, с. 102].

Найпоширенішим підходом до оцінювання трудового потенціалу працівників підприємства є підхід на основі компетенцій. При оцінюванні співробітника застосовують три види компетенцій. До першої відносяться загальнокорпоративні цінності, прихильність до яких є обов'язковою для всього персоналу. Другий вид компетенцій визначає специфічні навички та знання, зумовлені робочим місцем працівника. Щодо третього виду, то він відображує реальні результати діяльності працівника за звітний період.

При оцінюванні компетенцій виокремлюються факти виробничої поведінки, а саме: одиниці аналізу виробничої поведінки співробітника, що безпосередньо спостерігається, пов'язаного з його компетенціями, а також інструмент обґрунтування оцінки. Як такий інструмент використовують поведінкові шкали, які містять індикатори, створені для кожної компетенції, що дають змогу провести об'єктивне оцінювання за п'ятибальною шкалою. Бали визначаються безпосереднім керівником працівника або, у випадку самооцінювання, самим працівником. Недоліком означеного підходу є те, що отримані за різними видами компетенцій бали підсумовуються без врахування важливості тих чи інших компетенцій для досягнення цілей розвитку підприємства.

Розроблення кадрової стратегії здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого може бути представлена цілісна концепція розвитку кадрів й організації в цілому відповідно до її стратегії. Фактори зовнішнього середовища визначаються макросередовищем і мікросередовищем – безпосереднім оточенням підприємства, які мають спрямований вплив і контакти з системою управління кадрами [22]. Стратегія, яка розробляється, повинна сприяти: - збільшенню можливостей підприємства протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому середовищі; - посиленню конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу; - розкриттю здібностей працівників до інноваційного і творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей підприємства, а й особистих цілей співробітників.

Таким чином, розглянута система діагностики управління персоналом

підприємства не відповідає вимогам повноти відображення процесу управління використанням та розвитком трудового потенціалу підприємства.

На рис. 1.2 подано структуру показників діагностики управління трудовим потенціалом.

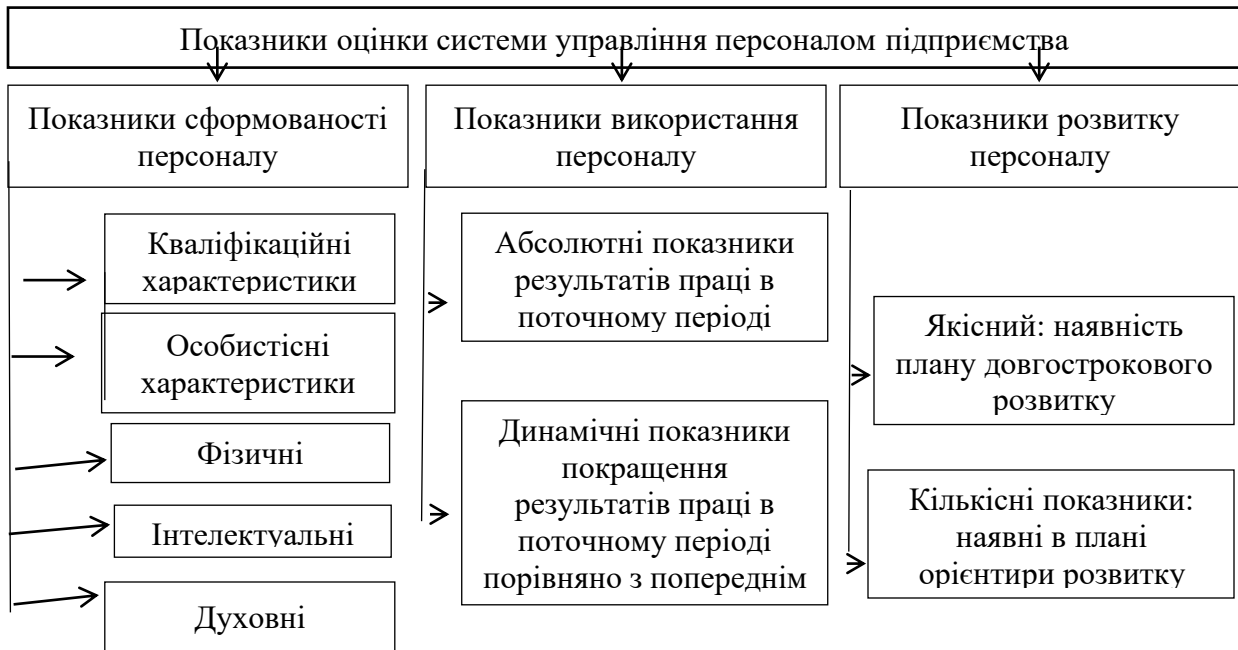


Рисунок 1.2 - Структура показників оцінки системи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором за [19]

На першому рівні декомпозиції враховано етапи управління персоналом: формування, використання та розвиток. Сформований персонал оцінюється за допомогою кваліфікаційних та особистісних характеристик. До кваліфікаційних характеристик відносяться рівень освіти, стаж роботи за фахом, наявність спеціальних ступенів та звань, категорії, класу, розряду тощо. Особистісні характеристики повинні відображати як фізичні (стан здоров'я), так і інтелектуальні та духовні якості працівника. Деталізація показників здоров'я залежить від виду професійної діяльності. Загальноприйнятими є наявність чи відсутність інвалідності, хронічних захворювань, порушень зору та алергічних реакцій.

Оцінювання ефективності використання персоналу повинно здійснюватися за поточними (швидкими) показниками та показниками, що характеризують середньострокові зміни. До першої групи відносяться абсолютні показники, які відображають результати праці в поточному періоді: обсяг виконаних робіт, відпрацьований час, втрати робочого часу у зв'язку зі

станом здоров'я або без поважної причини, відсоток браку, випадки порушення трудової дисципліни тощо.

Для оцінювання середньострокових змін доцільно використовувати не абсолютні показники, а показники динаміки, зокрема темп зростання продуктивності праці, зменшення втрат робочого часу, підвищення якості праці.

Стосовно моніторингу розвитку, то він повинен включати як якісні, так і кількісні показники.

Основним якісним показником є наявність або відсутність у працівника довгострокового плану кар'єрного зростання або суттєвого підвищення кваліфікації, яке дає змогу перейти на вищий рівень професіоналізму (наприклад, від технолога до інженера, від кандидата наук до доктора наук, від вчителя до вчителя-методиста тощо). Якщо відповідного плану у працівника немає, то кількісне оцінювання показників розвитку втрачає сенс. У разі наявності відповідного плану, він включає орієнтири розвитку з конкретизацією за етапами, якими і здійснюється моніторинг, тобто кількісні показники моніторингу розвитку трудового потенціалу є індивідуальними для кожного працівника і відображаються в його плані розвитку.

Кількісним показником є частка виконання запланованих дій на дату оцінювання, що обчислюється як зважена сума, що враховує складність та обсяг зусиль, необхідних для виконання дії, її важливість для досягнення цілей підприємства.

Фундаментальною методологічною основою аналітичного забезпечення управління трудовим потенціалом є чітке формулювання предмету і об'єкту такого аналізу.

Предметом аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства є сукупність економічних відносин, явищ, процесів, пов'язаних із трудовими ресурсами у взаємодії з іншими ресурсами, витрати і результати, пов'язані з його формуванням, розвитком та використанням, відображені через систему економічної інформації.

Об'єктом є інформаційна модель відносин, явищ, процесів, пов'язаних із трудовими ресурсами у взаємодії з іншими ресурсами, витрати і результати, пов'язані з його формуванням, розвитком та використанням у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Дослідження предмета діагностики управління персоналом через його об'єкти потребує врахування тих принципів економічного аналізу, які за своєю суттю і характером впливу найбільше пов'язані з його методикою та завданнями і забезпечують повноцінну аналітичну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень щодо персоналу підприємства загалом і його окремих працівників в контексті оцінки його ринкової вартості.

Доцільно розрізняти економічну і соціальну ефективність системи управління персоналом підприємства. Названі види ефективності є

відношенням економічного або соціального ефекту до необхідних на його досягнення витрат і неминуче є оціночною категорією, оскільки завжди пов'язані з відношенням цінності результату до цінності витрат. Економічна ефективність системи управління персоналом розглядає різні співвідношення економії (прибутку) до витрат на її створення і включає такі показники, як коефіцієнт економічної ефективності, термін окупності капітальних витрат, приведені витрати, річний економічний ефект.

Водночас, на думку Г. Куликова, соціальна ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від форм і методів роботи з персоналом. Незважаючи на складність формалізації оцінювання соціальної ефективності мотивації трудової діяльності, існують об'єктивні показники, зокрема підвищення рівня лояльності персоналу, зниження плинності кадрів тощо.



Рисунок 1.3 - Схема аналізу ефективності системи управління персоналом
Джерело: складено автором за [8]

С. Пучкова також виділяє два види ефективності системи управління

персоналом: економічну та соціальну (рис. 1.4).

Таким чином, при оцінюванні системи діагностики управління трудовим потенціалом необхідно враховувати два напрями: успішність просування до ідеального стану, окресленого стратегічними цілями розвитку підприємства, та підвищення загальної продуктивності діяльності підприємства. За кожним з напрямів доцільно виділяти суто економічну та соціально-економічну складові.

При діагностиці ефективності використання трудового потенціалу підприємства використовують комплексні і інтегральні показники.



Рисунок 1.4 - Система показників ефективності здійснення функцій системи управління персоналом

Джерело: складено автором за [8]

В умовах ринкової економіки основу для більш раціонального використання ресурсного потенціалу створює матеріальна (економічна) винагорода працівників за сумлінну працю, іншими словами матеріальне стимулювання праці. Тому показники ефективності використання праці є невід'ємним елементом розробки кадрової стратегії.

Розроблення кадрової стратегії має ґрунтуватись на підставі детального аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. За результатами такого аналізу може бути представлена як загальна концепція розвитку персоналу, такі розвитку підприємства в цілому. Кадрова стратегія є складовою загальної стратегії розвитку організації. Розроблення правильної кадрової стратегії на підприємствах має являти собою основний напрямок, характер руху, шлях, слідуючи яким організація зможе досягти поставлених цілей. Стратегія повинна не просто мати теоретичне значення, а, перш за все, активно реалізовуватися на практиці.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі для обґрунтування кадрової стратегії підприємства з використанням сучасних технологій необхідно приділити увагу проблемам дослідження зовнішнього середовища підприємства. При цьому ставиться задача забезпечити таку взаємодію підприємства і середовища, що дозволило б йому підтримувати свій потенціал на рівні, який забезпечує виживання в довгостроковій перспективі. Проведемо SWOT-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» супермаркет «Сільпо» (додаток А, рисунок А.1).

Таким чином, можна зробити висновок, що для подальшого розвитку та успішної діяльності підприємства необхідно вирішувати виявлені проблеми, що формують слабкі сторони організації, шляхом активізації сильних сторін і потенційних можливостей.

Керівництву підприємства доцільно впровадити систему відповідної підготовки та навчання працюючого персоналу. У рамках програми підготовки продавців-консультантів має бути передбачено навчання в корпоративному центрі фірми і оплачуване стажування. Це дозволить не тільки підтримувати респектабельний імідж мережі магазинів «Сільпо», а й забезпечувати приплив кваліфікованих співробітників, прекрасно орієнтуються у своїй професійній діяльності.

Персонал мережі магазинів «Сільпо» складається з трьох напрямків. Це комерційний напрям до якого входить безпосередньо персонал магазинів, відділ розвитку, що займається інвестиціями, будівництвом нових магазинів, каналів збуту та вдосконалення існуючих магазинів, та фінансовий відділ, який займається бухгалтерією та фінансуванням.

Формується персонал підприємства набором кадрів та кар'єрним зростанням. Розглянемо одну з кар'єрних напрямків. Працівник приходить на посаду продавця 1-го розряду через рік він проходить атестацію і має можливість стати продавцем 2-го розряду, ще через пів року продавцем 3-го розряду. Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником, або завідувачем відділу. Наступною його посадою буде адміністратор торговельного залу. При досягненні певних результатів працівник стає менеджером, помічником директора, або директором магазину.

Використання персоналу показано в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Використання персоналу мережі магазинів «Сільпо»

Керуючий персонал	
Посада	Обов'язки
Директор магазину	Прийняття стратегічних рішень, підписання документації, контроль показників діяльності магазину
Помічник директора	Контроль роботи відділів, досягнення поставлених завдань, аналіз діяльності, прогнозування, проведення нарад серед торгового персоналу, координація персоналу.
Менеджер	Контроль дотримання стандартів обслуговування, контроль нестач, браків, своєчасності доставок, розробка та контроль системи роботи торгового персоналу (введення заохочень та покарань), контроль кадрів, підбір кадрів.
Торгівельний персонал	
Адміністратор торговельного залу	Контроль дисциплінованості торгового персоналу, вирішення проблемних ситуацій з обладнанням, товаром, урегулювання конфліктів з покупцями.
Завідувач відділом	Керівництво відділом, контроль своєчасності виконання вказівок, проведення інвентаризацій
Продавці	Робота з товаром, клієнтами, проведення інвентаризацій.
Старший касир	Контроль роботи касирів, заміна касирів при необхідності, контроль правильності заповнення касової документації, проведення перерахунку каси та здачі інкасації
Касир	Обслуговування покупців.
Складський персонал	
Завідуючий складом	Контроль функціонування складу, ведення складської документації, інвентаризація складу
Комірник	Координація роботи вантажників, прийом товару, підтримання порядку на складі
Вантажник	Переноска та перевозка товару.
Водій навантажувача	Перевозка товару за допомогою навантажувача
Служба безпеки	
Голова служби безпеки	Координація та контроль роботи охоронців.
Старший зміни	Координація та контроль працівників своєї зміни, безпосередня присутність на протязі всієї зміни, ліквідація надзвичайних та конфліктних ситуацій в магазині
Охоронці	Контроль безпеки персоналу та покупців, запобігання крадіжок та псування майна.
Інші служби	
Інженер	Контроль справності та ремонт обладнання магазину, організація то контроль ремонтно-будівельних робіт
Прибиральники	Підтримання чистоти згідно санітарних норм

Відповідно до рисунку 1.3 (розділ 1) зробимо дослідження аналіз чисельності і складу робітників підприємства мережі магазинів «Сільпо». В таблиці 2.2 надано аналіз динаміки чисельності і складу працівників

підприємства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки і складу трудових ресурсів мережі магазинів «Сільпо»

Показники	2018		2019		2020		Відхилення (+; -)	Темп зміни, %
	осіб	питома вага	осіб	питома вага	осіб	питома вага		
Всього працівників	31249	100	34192	100	39434	100	5242	115,33
У т.ч.:								
- продавці	22427	71,77	24540	71,77	28329	71,87	+3789	115,44
- службовці з них:	4605	28,23	3605	28,23	3457	28,13	-148	95,90
керівники	449	3,53	451	3,53	380	3,09	-71	84,25
спеціалісти	3760	21,61	2760	21,61	2709	22,04	-51	98,16
невиробничий персонал	395	3,09	395	3,09	369	3	-26	93,44

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

За даними таблиці 2.2 ми бачимо, що чисельність працівників основної діяльності зменшилася, це свідчить про відновлення виробництва, а значить зростання потреби у кадрах і, як наслідок, створення нових робочих місць. За період 2018-2020рр. збільшилася чисельність робітників на 15,33 %.

В таблиці 2.3 наведені дані, щодо структури кадрів мережі магазинів «Сільпо» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3 - Аналіз структури персоналу мережі магазинів «Сільпо» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019р.	2020р.	Відхилен ня,+,-	Темп зростанн я,%
Середньооблікова чисельність всього,%	100,00	100,00	100,00	-	100,00
Частка управлінських працівників,%	10,6	10,4	11,0	+0,6	105,7
Частка виробничого персоналу	68,5	69,5	69,2	-0,3	99,5
Частка допоміжного персоналу	20,9	20,1	19,8	-0,3	98,5

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Як бачимо, за розрахунковий період у структурі персоналу є зміни у частки управлінського персоналу – підвищення на 0,6 пп.; зниження частки виробничого та допоміжного персоналу на 0,3 пп.

Якісний склад персоналу представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Якісний склад працівників мережі магазинів «Сільпо»

Показники	2019		2020		Відхилення (+; -)	Темп зміни, %
	осіб	пит., вага	осіб	пит., вага		
Загальна кількість	34192	100	39434	100	5242	115,33
Кількість жінок	3998	31,31	4005	32,59	7	100,18
Кількість працюючих у віці:						
15 – 35 років	4954	38,79	4761	38,74	-193	96,10
36 – 54 років	4691	36,73	4604	37,46	-87	98,15
55 – 59 років	3125	24,47	2925	23,80	-200	93,60
Освіта:						
Неповна вища та базова	10911	85,44	10428	84,85	-483	95,57
Повна вища освіта	1859	14,56	1862	15,15	3	100,16

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

У процесі аналізу була перевірена правильність використання робітників до їх кваліфікації. Було з'ясовано, що робітники за аналізованій період виконують роботу відповідно до їх кваліфікації, але процес оновлення знань, істотна зміна технічних, інформаційних і організаційних умов сучасного виробництва обумовлюють необхідність підвищення кваліфікації трудових ресурсів кожні 2-3 роки.

Дефіцит робітників і їх навантаження встановлюється на основі фотографії робочого дня.

Кваліфікаційний рівень працівників здебільшого залежить від їхнього віку, стажу роботи, освіти. В процесі аналізу впливу цих факторів було визначено, що переважно всі робітники мережі магазинів «Сільпо» молодого віку, мають не великий стаж роботи на підприємствах даної галузі, рівень вищої освіти складає дуже невелику долю. Кваліфікаційний рівень працівників керівного складу персоналу і спеціалістів перевіряють, установлюючи відповідність фактичного рівня освіти і ділових якостей працівника його посади. Отже кожний член адміністративно-управлінського персоналу має відповідні якості до займаємої посади: освіта, досвід роботи.

Дані для аналізу руху робочої сили підприємства наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Рух робочої сили мережі магазинів «Сільпо»

Показники	2018	2019	2020	Відхилення	Темп зміни
Прийнято на підприємство	1452	2085	1547	538	74,2
Вибуло з підприємства в тому числі:	1890	2707	5743	2133	212,2
до Збройних Сил	44	52	56	4	107,7
за скороченням штату	-	-	175	175	-
на пенсію і з ін. причин,	448	540	2906	2366	538,1

Показники	2018	2019	2020	Відхилення	Темп зміни
передбачених законом					
за власним бажанням	945	1622	1700	78	104,8
за порушення трудової дисципліни	233	212	195	-17	92,0
Кількість працівників, що проробили протягом усього року	14400	12691	12150	-541	95,7
Кількість працівників, що змінили професії (посади)	1638	2095	3511	2010	407
Коефіцієнти обороту:					
- по прийому	0,055	0,080	0,082	0,002	102,5
- по вибуттю	0,071	0,105	0,249	0,144	237,1
Коефіцієнт плинності	0,044	0,069	0,083	0,014	120,2
Коефіцієнт постійності	0,957	0,941	0,893	-0,048	94,9
Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	0,062	0,081	0,152	0,071	187,7

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Як видно з таблиці у 2020 році зріс коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт обертання по вибуттю, що негативно характеризує стан управління трудовими ресурсами підприємства. Надалі необхідно зробити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, що і буде зроблено у наступному підрозділу

Особливу увагу потрібно звертати на плинність кадрів, бо плинність, як було сказано, знижує продуктивність праці на підприємстві. Для того щоб розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, необхідно знати конкретні причини звільнень за власним бажанням і порушень трудової дисципліни.

В таблиці 2.6 надано аналіз використання робочого часу мережі магазинів «Сільпо» за 2019-2020 рр. Як свідчать дані таблиці 2.6, загальний фактичний фонд робочого часу на підприємстві виріс на 3%. Розрахуємо вплив факторів на збільшення робочого часу у 2020 році.

Таблиця 2.10 - Аналіз використання робочого часу мережі магазинів «Сільпо» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
1. Середньооблікова чисельність працівників	31249	34192	39434	5242	115,33
2. Відпрацьовано одним робітником					
- Днів (Д)	240	240	244	4	101,67
- Годин (ЛГр=Д*Т)	1920	1920	1952	32	101,67
3. Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8		
Фонд робочого часу, год.	23558400	23558400	23990080	431680	101,83

Таким чином, фонд робочого часу збільшився за рахунок збільшення чисельності працівників на +180480 год., за рахунок збільшення тривалості робочого дня (внутрішньо - змінні втрати робочого часу не спостерігались) на 229856 год. на протязі періоду, який аналізується.

У загальну кількість відпрацьованих робітниками годин включають і години, відпрацьовані надурочно. Якщо їх виключити, то фактична кількість годин робіт в середньому на одного робітника зменшиться, а розмір витрат відповідно зросте у попередньому періоді. У 2020 році фонд робочого часу збільшився і за рахунок цього фактору. Взагалі наявність надурочних годин роботи певною мірою компенсує втрати робочого часу, оскільки випуск продукції збільшується. Але це не впливає на показник годинної продуктивності праці, бо одночасно зі збільшенням випуском продукції збільшуються й затрати праці.

Позитивним є те, що на підприємстві відсутні простой, котрі спричиняються недоліками в організації виробництва й управління, простоями обладнання, машин і механізмів, браком сировини і матеріалів, низькою трудовою дисципліною. Відсутні також і прогули, масові невиходи на роботу (страйки). Хвороби, що спостерігались у мережі магазинів «Сільпо» ніяк не були пов'язані з порушенням умов праці на підприємстві.

Комплексним показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства виступає інтегральний показник ефективності використання трудових ресурсів, аналіз якого представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «АВЕРС - АВТО» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відх.,+,-	
				2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6
1.Середньорічна сума капіталу, тис. грн.	38680341,0	37680554,0	28525412,0	-9155142,0	
2.Середньооблікова чисельність, осіб.	31249	34192	39434	2943	5242
3.Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	51842493	62446681	64402634	10604188	1955953
4.Прибуток(збиток) чистий	-943552	289577	-3157847	1233129	-3447424
5.Прибуток (збиток)на одного працівника, тис .грн.	-13,98	13,98	-41,29	-	-27,31
6.Продуктивність праці, тис. грн.	1659,01	1826,35	1633,18	167,34	-193,18
7.Рентабельність (збитковість)реалізації, коеф.	-0,01	0,01	-0,02	0,02	-0,01

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
8.Капіталоозброєність праці, коеф.	2949,71	2950,71	2321,03	-1,3	-629,68
9.Рентабельність персоналу, коеф.	-13,98	13,98	-41,29	-	-27,31
10.Інтегральний показник ефективності використання трудових ресурсів, коеф.	-3,1	3,1	-6,1	-	-3

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

У сучасних умовах економічної діяльності підприємств поширюється використання показників ефективності трудових ресурсів. На практиці стимулювання підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства виконується через матеріальне стимулювання. Тому надалі зробимо аналіз динаміки коштів на стимулювання праці мережі магазинів «Сільпо» та головних конкурентів у 2019-2020 рр. (табл.2.12).

Таблиця 2.12 - Аналіз динаміки коштів на стимулювання праці мережі магазинів «Сільпо» та головних конкурентів у 2019-2020 рр.

Фонд стимулювання праці, тис. грн.						Темп відхилення, %	
Підприємство	Показник	загалом		В тому числі фонд основної заробітної плати		Фонду стимулювання та мотивації	Фонду оплати праці
		2019	2020	2019	2020		
Мережа магазинів «Сільпо»	тис. грн.	48406	77382	47656	76353	159,86	160,22
	доля, %	100	100	98,45	98,67		
ТОВ «Сотта плюс»	тис. грн.	52443	62698	43124	52064	119,55	120,73
	доля, %	100	100	82,23	83,04		
ТОВ «Щирий кум»	тис. грн.	47660	49670	46358	482,1 2	104,22	104,00
	доля, %	100	100	97,27	97,06		

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

При цьому джерела стимулювання об'єднанні в дві групи: фонд оплати праці і фонд заохочень.

Результати оцінки динаміки коштів на стимулювання містяться в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз виплат із фонду стимулювання персоналу в 2019-2020 роках

Під-во	Витрати на стимулювання праці						Індекс динаміки напрямків стимулювання праці	
	Загальний обсяг по роках, тис. грн.		В тому числі певні напрямки, % до підсумку					
			Фонд оплати праці		Фонд стимулювання та мотивації		Фонду оплати праці	Фонду стимулювання та мотивації
	2019	2020	2019	2020	2019	2020		
Мережа магазинів «Сільпо»	48406	77382	98,45	98,67	1,55	1,33	1,002	0,856
ТОВ «Сотта плюс»	52443	62698	82,23	83,04	17,77	16,96	1,010	0,955
ТОВ «Щирий кум»	47660	49670	9727	9706	2,73	2,94	0,998	1,074

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Оцінка розрахункових даних у табл. 2.13 показує, що за досліджуваний період 2019 – 2020 років у мережі магазинів «Сільпо» відбулося збільшення фонду стимулювання праці на 59,86 %. Фонд оплати праці також зріс, майже рівними темпами: на 60,22 %. Щодо ТОВ «Сотта плюс» то тут приріст фонду стимулювання праці дорівнює індекс інфляції, що говорить про те, що реальний розмір заробітної плати не змінився, на ТОВ «Щирий кум» взагалі можна констатувати факт зменшення реальної заробітної плати працівників.

Логічно послідовним етапом дослідження коштів стимулювання праці підприємства бачиться визначення структури виплат стимулюючого характеру, що знайшло відображення у табл. 2.14.

Таблиця 2.14- Аналіз динаміки фонду стимулювання праці у 2019 – 2020 роках

Підприємство	Середньорічна зарплата 1 працівника, тис грн.			Середньорічні заохочення на 1 працівника, тис грн.		
	2019	2020	Темп зростання, %	2019	2020	Темп зростання, %
Мережа магазинів «Сільпо»	3,67	5,44	148,2	0,14	0,12	0,91
ТОВ «Сотта плюс»	5,79	6,38	106,00	0,71	0,65	0,92
ТОВ «Щирий кум»	6,17	6,20	100,36	0,05	0,05	1,03

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Вивчення структури джерел формування коштів на стимулювання праці мережі магазинів «Сільпо» показує, що фонд оплати праці має домінуюче місце. Так у 2020 році за рахунок коштів фонду оплати праці було забезпечено 98,45 % доходів робітників, що на 0,22 % більше ніж у 2019 році. Значущість фонду стимулювання та мотивації у структурі джерела стимулювання праці не змінилась. Майже так ж ситуація на ТОВ «Сотта плюс», на ТОВ «Щирий кум» вагомість фонду значно більша, ніж у конкурентів (майже 17 %), але в 2020 році наявна негативна динаміка в змінах структури.

Дослідження співвідношення фонду оплати праці і фонду стимулювання та мотивації дозволяє стверджувати що в структурі джерела стимулювання усіх підприємств основна роль міцно закріпилася за фондом оплати праці.

Як бачимо основна частина доходів робітників формується за рахунок заробітної плати, що включається у витрати обігу, до того ж існує тенденція зменшення частки заохочувальних виплат в структурі заробітків персоналу, крім ТОВ «Щирий кум», де цей показник у відносному вираженні збільшився на 3%, але в абсолютному ця зміна мінімальна.

Оскільки доходи робітників знаходяться в тісній залежності з ефективністю торгового бізнесу оцінка оплати і заохочення праці охопило крім дослідження загального обсягу коштів стимулювання вивчення розміру окремих джерел стимулювання в розрахунку на робітника. У сучасних умовах пріоритету саморозвитку торгової діяльності важливим питанням для будь-якого підприємства є оцінка його фінансових можливостей з формування, а вразі потреби – збільшення фонду оплати праці. Для одержання аналітичного висновку з цього питання були оцінені показники, запропоновані вітчизняними вченими що наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Динаміка фінансових можливостей підприємств за 2019-2020 роки

Підприємство	Індекс сукупних чистих доходів	Індекс зміни частки витрат на стимулювання у складі чистих доходів	Індекс зміни витрат на стимулювання у складі чистих витрат	Індекс зміни частки на стимулювання у складі чистого прибутку
Мережа магазинів «Сільпо»	1,06	0,91	1,25	0,86
ТОВ «Сотта плюс»	1,10	0,95	1,11	0,95
ТОВ «Щирий кум»	1,11	0,93	1,04	1,07

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

У мережі магазинів «Сільпо» відзначене зростання фінансових можливостей по формуванню фондів стимулювання праці, що підтверджує

індекс 1,06. Але збільшення доходів супроводжується падінням частки у доходах витрат на стимулювання в розмірі 9 %.

Як бачимо, динаміка рівня витрат на стимулювання праці має обернений зв'язок із розвитком доходів. Така ситуація викликана наявністю у витратах на стимулювання значної частки умовно-постійних витрат. Рівень яких скорочується з ростом діяльності і підвищується при зменшенні доходів.

При проведенні аналізу динаміки показників ефективності стимулювання праці вирішувалася задача оцінки співвідношення між обсягами витрат на оплату праці і наслідками трудових зусиль персоналу. Результати такого дослідження дозволили зробити висновок про результати зміни в обсягах і структурі витрат на стимулювання праці з погляду необхідного власнику економічного ефекту.

Для дослідження ефективності стимулювання праці були застосовані показники наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Оцінка стимулювання праці підприємств у 2019-2020 роках

Під-во	Коефіцієнт співвідношення темпів росту валового прибутку з темпами росту коштів стимулювання	Коефіцієнт співвідношення темпів росту товарообігу з темпами росту коштів стимулювання	Коефіцієнт співвідношення динаміки прибутку з темпами росту фонду матеріального стимулювання	Коефіцієнт співвідношення темпів росту власних коштів підприємства з темпами росту коштів стимулювання	Індекс інтегрального показника ефективності використання фонду стимулювання праці
Мережа магазинів «Сільпо»	0,86	0,88	0,86	0,88	0,87
ТОВ «Сотта плюс»	0,98	1,02	0,99	0,98	0,99
ТОВ «Щирий кум»	0,95	1,01	1,07	0,95	0,99

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Вивчення даних таблиці 2.16 показує, що збільшення оплати праці було зроблено за рахунок зростання обсягів діяльності. Хоча темпи зростання валового прибутку в порівнянні з темпами росту товарообігу до темпів росту коштів стимулювання майже однакові, коефіцієнт розрахований на основі валового прибутку точніше відображає дане співвідношення.

Так, якщо коефіцієнт співвідношення темпів росту обсягів товарообігу до темпів росту коштів стимулювання по підприємству склав 0,88, то коефіцієнт

співвідношення темпів росту валового доходу з темпами росту коштів стимулювання склав лише 0,86. Аналогічні показники по ТОВ «Сотта плюс» та ТОВ «Ширий кум» склали відповідно 0,98 і 1,02 та 0,95 і 1,01.

Отже для кожного підприємця в умовах ринку важливою проблемою постає виявлення такої частки витрат на просте і розширене відтворення трудових ресурсів, що максимізує прибутковість у розрахунку на одиницю вкладених власних коштів. Аналіз наданих у таблиці розрахунків доводить, що у мережі магазинів «Сільпо» ця система функціонує не ефективно, отже потрібен якісно новий підхід у формуванні системи мотивації та стимулювання робітників на підприємстві.

При чому важною умовою є її системний та комплексний зв'язок з системою формування та розподілу прибутку на підприємстві.

Не зважаючи на те, що підприємство є лідером у реалізації, виявилось, що у мережі магазинів «Сільпо» дуже не ефективно працює система стимулювання працівників. Аналіз темпів росту фонду оплати праці штатних працівників, показав, що найбільший ріст спостерігається у мережі магазинів «Сільпо» і складає 59,62 % у порівнянні з базовим. Однак, порівняно з конкурентами діючими на ринку, показник ефективності стимулювання праці у мережі магазинів «Сільпо» є найнижчим і складає 0,86, тому дана зміна носить лише соціальний позитивний ефект і не є виправданою, з точки зору ефективності функціонування підприємства. Так на «Сотта плюс», цей коефіцієнт дорівнює 0,99, приріст фонду оплати праці штатних працівників тут склав 11,31 %. Але найкращим є показник ТОВ «Ширий кум» – 1,07. Взагалі то, аналіз показав, що мережа магазинів «Сільпо» діє не досить ефективно, і, хоча, має великий потенціал, показники які виступають передумовою подальшого розвитку потенціалу підприємства не на належному рівні.

Надалі зробимо оцінку системи управління персоналом досліджених вище підприємств. Для цього, на основі розробленої анкети, при обробці статистичних даних був використаний показник середньої помилки апроксимації. Середня помилка апроксимації - середнє відхилення розрахункових значень від фактичних. Оскільки при аналізі системи мотивації було опитано більше 70% всіх співробітників, то при аналізі анкетних даних нами був прийнятий допустиму межу помилки 25%.

Завдяки анкетування інтелектуальних співробітників підприємств виявлено задоволеність інтелектуальною працею в системі організації інтелектуальної праці (табл.2.17).

Виходячи з оцінки системи управління персоналом, можна зробити висновок про необхідність поліпшення елементів організації праці «Ресурс» і «Основа». Найнижчий рівень ефективності показав елемент системи «Ресурс» 6,21, далі «Основа» - 6,41 і стадія «Результат» - 6,64. В цілому на підприємствах працівники задоволені працею (7,27 бала).

Таблиця 2.17 - Оцінка задоволеністю працею управлінського персоналу мережі магазинів «Сільпо» та підприємств-конкурентів

Підприємства	Елемент організації праці				Задоволеність працею
	Ресурс	Основа	Процес	Результат	
Мережа магазинів «Сільпо»	7,21	8,22	9,18	8,18	8,22
ТОВ «Сотта плюс»	6,85	7,18	7,00	7,55	7,18
ТОВ «Щирий кум»	6,21	6,41	5,64	6,64	6,41

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

Для поліпшення умов реалізації потенціалу співробітників необхідно сприяти об'єднанню співробітників з метою вирішення завдань підприємства з ініціативи співробітників підприємства і підвищувати чіткість і зрозумілість поставлених завдань. Для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві рекомендується більш чітко прописати в регламентуючих документах повноваження і систему контролю співробітників і керівників, використовувати сервер для демонстрації успіхів у роботі (відгук від клієнта), структурувати інформацію на сервері, провокувати обмін інформацією серед співробітників.

На основі отриманих даних і градації оцінки задоволеності працівників працею (див. табл. 2.17) можна зробити висновок про рівень задоволеності працею працівників на підприємствах (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Оцінка рівня задоволеності працею управлінського персоналу підприємств

Підприємство	Кількість білів	Рівень задоволеності
Мережа магазинів «Сільпо»	8,22	Задовільний
ТОВ «Сотта плюс»	7,18	Приємний
ТОВ «Щирий кум»	6,41	Умовно задовільний

Джерело: складено автором за результатами розрахунків

На основі системи управління персоналом, що містить чотири елементи - «Ресурс», «Основу», «Процес» і «Результат», можна візуалізувати оцінку мотивації праці (рис.2.1)

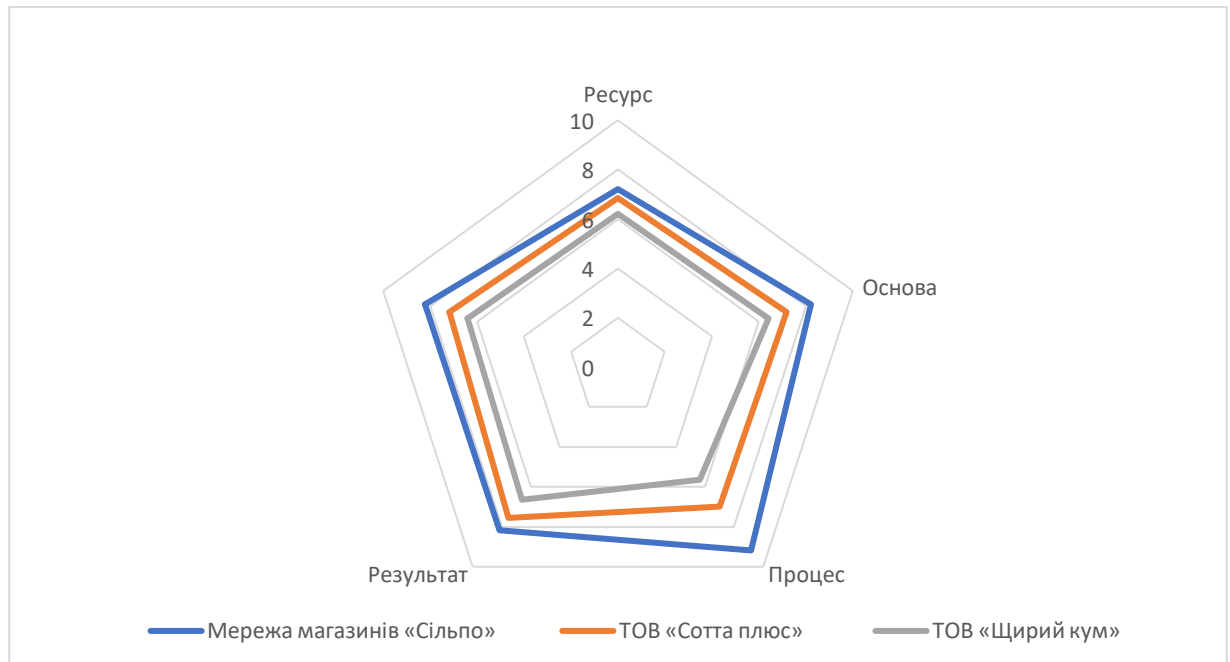


Рисунок 2.1 – Оцінка системи управління персоналом підприємств
Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.17

Таким чином, візуальна оцінка системи управління персоналом дозволяє зробити висновок про те, що достатньої увазі підприємства приділяють до створення елементів управління «процес» і «результат» і недостатню увагу підприємства приділяють до формуванню елементів організації праці «Ресурс» і «Основа». Дана модель дозволяє виявити тенденції в кадровій стратегії на досліджуваному підприємстві.

Грамотна кадрова стратегія підприємства є основою позитивних змін ефективності праці на підприємстві, підвищення задоволеності та професійного розвитку його співробітників.

Для того щоб працівник працював ефективно, необхідно створити якісну систему, елементи якої – підбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка, мотивація. Всі елементи системи повинні бути тісно взаємопов'язані між собою, зміни в одній з функцій повинні моментально викликати трансформації в інших елементах системи.

Негативним варіантом стратегії можуть бути випадки, коли персонал і компанія не визнають цілі і цінності один одного; у них присутні ситуативні інтереси; розвиток компанії і персоналу відбувається незалежно. Тому, важливо, щоб кадрова стратегія мала таке ж напруження як і загальна стратегія компанії.

У додатку Б відображено цінності підприємства для працівників топ-менеджменту і торгівельно - оперативного персоналу.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У першому розділі «Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії підприємства» узагальнено теоретичні основи дослідження кадрової стратегії підприємства, що дозволило надати наступне визначення кадрової стратегії: кадрова стратегія – це система ресурсних, функціональних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування та управління трудовим потенціалом підприємства у відповідності до поставлених цілей. Встановлено, що кадрова стратегія являє собою систему ресурсних, функціональних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування та управління трудовим потенціалом підприємства у відповідності до поставлених цілей.

Надалі у кваліфікаційної роботи запропоновано виокремити у системі управління персоналом такі елементи, як «Ресурс», «Основа», «Процес», «Результат». При чому елементи праці «Ресурс» і «Основа» впливають на внутрішній стан системи управління персоналом, а елементи - «Процес» і «Результат» сприяють зовнішньому стану.

Запропоновано методику оцінки задоволеності працею працівників, що дозволяє наочно уявити розвиток елементів організації праці, виявити проблемні зони в кадрової стратегії підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи «Оцінка системи управління персоналом для розробки кадрової стратегії підприємства» присвячено впровадженню запропонованої методики.

Дослідження в дипломній роботі проводилося на базі ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» мережі магазинів «Сільпо». Магазины мережі «Сільпо» пропонують покупцям широкий вибір продуктів харчування, а також промислові товари та косметику. Асортимент супермаркетів досягає 20 000 найменувань продукції. Крім того, в магазинах «Сільпо» можна знайти якісні товари за доступною ціною. У деяких магазинах мережі випікається свіжих хліб за різноманітними рецептами, а також можна придбати готові страви у відділах кулінарії.

Просування продукції на ринок відбувається за допомогою рекламування товарів в різних засобах масової інформації. Підприємство надає рекламу на вінницьких телеканалах, по радіо, на щитах та застосовує рекламу на транспорті. Підприємство приймає участь в галузевих виставках і професійних форумах.

Супермаркет «Сільпо» — це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від розміру торгової площі магазину. Загалом мережа магазинів «Сільпо» функціонує у багатьох містах України і нараховує 234 супермаркети як у Києві, так і в регіонах України.

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.

Діяльність, яка підлягає ліцензуванню, здійснюється товариством після одержання відповідної ліцензії у встановленому порядку.

Аналіз діяльності підприємства показав, що воно знаходиться під впливом факторів, які залежать і не залежать від підприємницької діяльності підприємства. До внутрішніх чинників відносяться: зміна обсягу реалізації продукції; зміна залишків нереалізованої продукції; зміна рівня собівартості зміна в продуктивності праці; зміна в структурі реалізованої продукції; якість продукції. Одночасно на величину прибутку, його об'єм динаміку впливають чинники зовнішнього характеру. Практично поза сферою дії ТОВ «Епіцентр К» знаходяться кон'юнктура ринку, рівень цін на необхідних матеріально - сировинні і паливно-енергетичні ресурси, норми амортизаційних відрахувань, а також природно-географічні, транспортні і інші умови. Для наглядного прикладу впливу усіх факторів було проведено SWOT – аналіз.

Візуальна оцінка системи управління персоналом дозволяє зробити висновок про те, що достатньої увазі підприємства приділяють до створення елементів управління «процес» і «результат» і недостатню увагу підприємства приділяють до формуванню елементів організації праці «Ресурс» і «Основа». Дана модель дозволяє виявити тенденції в механізмі мотивації праці на досліджуваному підприємстві.

Зроблено висновок про те, що цінності мережі супермаркетів «Сільпо» в основному актуальні для топ-менеджменту, торговельно-оперативний персонал поки що не розділяє цінності підприємства. Враховуючи вищенаведене, при розробленні кадрової стратегії доцільно врахувати цінності компанії.

Будь-яка компанія, яка орієнтована на успішне існування і розвиток, планує свою діяльність не тільки на найближчий період часу, але і на перспективу. Дуже важливу роль в цьому відіграє обрана кадрова стратегія.

Загальна стратегія розвитку підприємства і динаміка економічних показників його діяльності відображають орієнтованість компанії на розширення мережі, підвищення свої показників, вдосконалення процесу продажів, а саме етапу спілкування між продавцем і клієнтом. Саме тому кадрова стратегія підприємства має бути також направлена на вдосконалення

системи навчання продавців та на покращення системи мотивації, оскільки це допоможе підвищити продуктивність праці торгівельно-оперативного персоналу, а відповідно і збільшити прибуток.

Моніторинг трудових ресурсів та існуючої системи стимулювання персоналу підприємства підтвердив плінність кадрів у середовищі продавців-консультантів.

Нова кадрова стратегія підприємства повинна бути розбита на наступні частини: планування чисельності персоналу; підбір, відбір і найм персоналу; адаптація прийнятого на роботу персоналу; професійного навчання та розвитку персоналу; мотивація і контроль діяльності персоналу.

Коли для підприємства реально обрано обґрунтовану стратегію діяльності, необхідно забезпечити її втілення. У цьому випадку персонал підприємства може стати як каталізатором успішної реалізації стратегії, так і серйозним бар'єром на шляху її впровадження. Тому важливим напрямом являється обґрунтування стратегії управління персоналом та її втілення через кадрову політику фірми.

На підставі виявлення логічного взаємозв'язку загальної стратегії організації, її кадрової стратегії та кадрової політики можливо пояснити механізм управління кадровою стратегією підприємства (додаток В, рисунок В.1).

Кадрова стратегія включає два вихідні елементи: наміри та напрями.

1. Стратегічні наміри. Як повернути до організації та утримати в ній відповідальних, працездатних, висококваліфікованих і талановитих людей? Над рішенням цієї задачі зобов'язані працювати фахівці з кадрів, які повинні грати роль «каталізатора» у багатомірних та довготривалих кадрових процесах, що забезпечують конкурентні переваги підприємства за рахунок унікальності людського потенціалу і високого рівня відповідальності всіх її працівників. Корпоративна культура породжує відповідальність, а здібності людей створюють конкурентні переваги. Тому кадровим службам необхідно вирішувати дві стратегічні задачі: [20]

1) створювати конкурентні переваги організації шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою. Сильна корпоративна культура дозволяє привертати та утримувати таланти, а плоди їх праці створюють високу репутацію підприємства, залучують нових споживачів та висококваліфікованих працівників. Оновлення і постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища націлені на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками та споживачами. Цьому служать семінари, форуми, круглі столи, рекламні кампанії. Залучення працівників до маркетингової діяльності підприємства сприяє підвищенню у них ініціативності та рівня професійної самооцінки;

2) забезпечувати конкурентні переваги організації шляхом нарощування її людського потенціалу, всебічно забезпечуючи зростання професійної компетентності працівників. Наскільки не була б приваблива корпоративна культура, проте розрив між вимогами глобального ринку та потенціалом підприємства можливо усунути головним чином за рахунок розвитку професійних навиків та умінь всього персоналу компанії. Розвиток людських здібностей, централізація на рівні професійної компетентності працівників стає основним напрямом діяльності кадрових служб. При цьому, одні компанії включають питання підвищення рівня компетентності персоналу як складові частини в будь-яку стратегію, інші - розглядають цю проблему як можливість реалізації спеціальної ініціативної стратегії, яка органічно доповнюється іншими конкурентними стратегіями підприємств.

У будь-якому випадку успіх залежить від того, наскільки ретельно на підставі діагностики, що проводиться кадровими фахівцями, будуть складені індивідуальні плани розвитку, які повинні усунути розрив, що склався між зростаючими професійними вимогами та існуючим рівнем компетентності кожного працівника. Складання цих планів ґрунтується на моделях компетентності, що розробляються для кожної посадової позиції.

При розробці цих моделей можливо скористатися наступними підходами, кожний з яких має свої сильні та слабкі сторони:

- аналіз діяльності найбільш видатних працівників («зірки»), який дозволяє розкрити секрети їх майстерності, хоча отримана при цьому модель дуже прив'язана до специфіки даного виду діяльності та страждає зайве складною архітектурою;

- порівняльний аналіз багатьох зразків діяльності працівників полегшує узагальнення досвіду та побудову достатньо простих моделей, проте є дуже трудомною справою;

- опит експертів приносить швидкі та статистично надійні результати, але область їх застосування виявляється, як правило, обмеженою;

- комбінування моделей, запозичених з інших областей діяльності, дає можливість акумулювати передовий досвід, проте він не завжди застосовується в рамках даної організації.

Таким чином, при побудові моделей компетентності слід поєднувати наявні підходи, щоб отримати прийнятні засоби кадрового менеджменту.

2. Стратегічні напрями. Цей компонент стратегії розкриває шляхи досягнення стратегічної мети. Але перш ніж вибирати шлях, необхідно мати ясний образ майбутнього організації. Структуроване бачення майбутнього організації (організаційна структура, технології основної та допоміжної діяльності, стиль менеджменту, домінуючі організаційні культури, маркетингова політика, професійні та персональні характеристики кадрового потенціалу) багато в чому зумовлює стратегічні напрями. [20]

Проте забезпечити реалізацію цих напрямів в умовах конкуренції, що зростає, на ринках висококваліфікованої робочої сили - надзвичайно складне завдання. Кадрові служби, якщо вони бажають її ефективно вирішити, повинні перестати функціонувати як бюрократичні структури: їм слід знайти риси маркетингових організацій. Тому зрушення в організаційній культурі (від домінування бюрократичної - до підприємницької) самої кадрової служби опиняється пріоритетним стратегічним напрямом її діяльності. [20]

Інший пріоритетний напрям - перегляд систем оплати та стимулювання праці, а також системи зайнятості. Існуючі системи обмежують стратегічне мислення у сфері управління людськими ресурсами, перешкоджають успішній реалізації сучасних кадрових стратегій, оскільки лімітують свободу маневру менеджера з персоналу.

Третій пріоритетний напрям - скорочення витрат, обумовлених як неефективним використанням наявного кадрового потенціалу, так і надмірними трудовими ресурсами підприємства. Крім того, кадрові служби своєю традиційною манерою організації роботи самі є причиною зайвих витрат. Налагодження ефективної взаємодії зі структурними підрозділами організації є певною гарантією скорочення таких витрат.

У цілому, перетворення кадрових служб підприємства з адміністративною, зайнятою рутинною діяльністю, підсистемою підтримки інших - «основних» - структурних підрозділів у надійного ділового партнера всередині організації та за її межами є магістральним стратегічним напрямом розвитку кадрового менеджменту в Україні. Успішність такої трансформації немалою мірою залежить від створення відповідної інституційної інфраструктури в національному масштабі. Її основними елементами можуть бути: [20]

- загально - регіональна сервісна служба, яка забезпечує багатопрофільну та міждисциплінарну підтримку кадровим службам організацій різних форм власності в освоєнні нових кадрових технологій, отриманні необхідної кадрової інформації, налагодженні ділових контактів, у тому числі й з зарубіжними партнерами;

- отримане офіційне визнання професійна організація працівників кадрових служб, у рамках якої регулювався ринок праці та послуг представників цієї професії, обмін досвідом, формування дослідницьких і проектних центрів, груп стратегічного планування, покликаних розробляти загальнонаціональну стратегію розвитку кадрового потенціалу країни;

- мережа консультаційних центрів та служб, що створює передумови для швидкої переорієнтації і перепідготовки кадрових фахівців відповідно до нових вимог, які пред'являються до кадрової роботи.

Тому, запропонована кадрова стратегія (додаток Г) повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування).

Серед перерахованих складових найбільш проблемними у мережі супермаркетів «Сільпо» є система мотивації та навчання персоналу, саме для цих складових необхідно розробити нові заходи .

Запропоновані заходи, які стосуватимуться навчання персоналу як правильно спілкуватися з клієнтами і мотивації працівників, мають збільшити продуктивність праці, а відповідно і дохід від реалізації товарів.

Оскільки у мережі супермаркетів «Сільпо» заробітна плата знаходиться на достатньому рівні, тому в системі мотивації необхідно вдосконалити саме нематеріальну складову. А саме ввести такі змін:

- регулярно організовувати спортивні змагання або вікторини для підтримки сприятливого клімату в колективі, для збільшення рівня спілкування персоналу;
- корпоративна англійська (а саме, розмовний клуб), яка дозволить безкоштовно працівникам вивчати і вдосконалювати свої навички;
- створювати кадрові резерви по керівникам середньої ланки та вищої ланки (наприклад, за результатами атестації);
- ввести систему спонтанної винагороди (в разі розробки ефективної промоакції, підвищення кваліфікації);
- введення можливості участі співробітників в інших сферах розвитку підприємства, не пов'язаних з основними обов'язками.

Корпоративні спортивні заходи – кращий спосіб поєднати роботу і здоров'я, а також налаштуватися на виконання складних завдань. Спорт дає кожному важливі якості – дисципліну, завзятість, силу волі і націленість на результат. Заняття спортом згуртовують колектив, роблять його єдиною командою, сприяють розвитку професійних знань і умінь, підвищують продуктивність праці.

Заняття спортом і участь в спортивних заходах сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі в колективі. Робота в команді на спортивному майданчику покращує взаєморозуміння всередині колективу, за умови, що всі члени команди доброзичливо і позитивно налаштовані по відношенню один до одного. Питання ділового характеру в робочий час вирішуються набагато швидше. Причому взаємини поліпшуються не тільки між представниками однієї ланки – горизонтально (фахівцями одного або різних підрозділів), але і вертикально – між начальниками і підлеглими.

Корпоративна англійська мова важливий інструмент у розвитку персоналу будь-якої компанії. Неможливо на сьогоднішній день залишатися з низьким рівнем англійської мови і вести бізнес з іноземними партнерами.

Співробітникам зі знанням англійської набагато простіше презентувати свою фірму на міжнародних конференціях і різних заходах в сфері бізнесу.

Створення кадрового резерву забезпечить послідовність в управлінні, підвищить рівень готовності співробітників до змін в організації, їх мотивацію і лояльність, що призведе до зниження рівня плинності кадрів і загальної кадрової стабілізації. Наявність кадрового резерву дозволяє значно заощадити фінансові та часові ресурси при підборі, навчанні та адаптації ключових співробітників, що також важливо.

В такий резерв можуть зарахувати тільки тих співробітників, які пройшли успішно атестацію, які показали хороші результати продажів, продемонстрували свої навички і знання на практиці, а так само показали наявність творчого бачення і креативного мислення.

Після визначення шляху і принципів формування кадрового резерву необхідно розробити перелік посад і критерії відбору співробітників для резерву. Підприємство може саме визначити, за якими критеріями здійснювати відбір. Критерії можуть бути єдиними для всіх включених до кадрового резерву посад, а можуть доповнюватися залежно від посади.

Економічна ефективність підприємства як показник характеризується співвідношенням результату і витрат.

Основним економічним ефектом є підвищення ефективності праці, що безсумнівно веде до більшого отримання прибутку, зростання продуктивності праці і зниження плинності кадрів. Для того, щоб зробити висновок про ефективність і результативність нової кадрової стратегії необхідно спочатку дослідити витрати, пов'язанні з впровадженням запропонованих заходів.

Орієнтовні витрати на впровадження змін в перший рік – 41,5 млн. грн. на рік. Поступово витрати будуть збільшуватися, оскільки торгівельна мережа супермаркетів «Сільпо» поступово розширюється і зростає чисельність магазинів. Аналіз витрат по роках наведений у додатку Д (табл.Д.1).

Витрати на реалізацію кадрової стратегії будуть збільшуватись з кожним роком, проте таке явище обумовлено тим, що торгівельна мережа розширюється з кожним роком, а відповідно за рахунок збільшення кількості магазинів збільшаться і витрати.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що витрати торгівельної мережі супермаркетів «Сільпо» збільшаться в середньому на 2%. Для такого великого підприємства це не критичний показник, оскільки такі витрати призведуть до збільшення продуктивності праці персоналу, а відповідно і до збільшення прибутку.

У табл. Д.2 (додаток Д) наведено розраховані прогностичні показники збільшення виручки, а відповідно і прибутку на 2021-2023 рр.

В прогнозованому періоді підприємством буде впроваджений ряд заходів, які в кінцевому підсумку сприятливо позначаться на виручці і сприятимуть її збільшенню, а відповідно і збільшенню прибутку.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що кадрова стратегія позитивно вплине на фінансові показники підприємства, оскільки виручка від реалізації продукції та чистий прибуток будуть зростати. Хоч без кадрової стратегії прибуток також зростає, проте після впровадження стратегії підприємство буде мати більший приріст прибутку. Також, зростає і коефіцієнт рентабельності діяльності, за рахунок збільшення чистого прибутку.

Повністю ефективною кадрова стратегія може бути лише при реалізації всіх перерахованих її складових, а також при довгостроковому плануванні заходів по кожному з напрямків кадрової стратегії (з урахуванням коректувань на поточні показники діяльності компанії).

Розроблені заходи є ефективними з економічної точки зору. Вони сприяють удосконаленню системи управління персоналом торгівельної мережі супермаркетів «Сільпо», що підтверджується отриманими даними і представленими розрахунками. Впровадження даної кадрової стратегії дозволить не лише знизити рівень плинності кадрів на підприємстві, а й покращити фінансові та економічні показники підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід [Текст]: монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - Донецьк : ДонДУЕТ ім.М.Туган-Барановського, 2006. - 294 с.
2. Белова О.І. Формування мотиваційного механізму стратегічного управління на торговельних мережах / О.І. Белова // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Матеріали VII міжнародній науково-практичній конференції – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – С. 221-223.
3. Белова О.І. Дієвий мотиваційний механізм на підприємстві як запорука забезпечення стратегічної активності підприємства / О.І. Белова // Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції – Харків, 2015. – С. 28-31.
4. Белова О.І. Мотиваційні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний аспект. / О.І. Белова // - К.: Нац. ун-т. економіки та права «КРОК», 2015. – С. 22-24.
5. Бирюков Е. В. Совершенствование инновационного антикризисного управления промышленным предприятием: дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 / Бирюков Евгений Васильевич. – Москва, 2005. – 214 с.
6. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. Богиня, М. Семікіна – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. – 226 с.
7. Бухалков М.И. Система взаимодействия организации труда и производства на предприятии. *Организатор производства*. – 2007. – № 2. – С. 3.
8. Вайсбурд В.А. О заработной плате и некоторых связанных с ней понятиях / В.А. Вайсбурд // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. – 2010. – № 1-1. – С. 61–65.
9. Валиева Е.Н. Финансовая эффективность и результативность обязательного пенсионного страхования в Российской Федерации / Е.Н. Валиева, Н.М. Тюрин // Вестник Самар. гос. экон. ун-та. – 2010. – № 68. – С. 11–16.
10. Виханский О. С., Наумов А. И. В54. *Менеджмент* : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5 е изд. стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА М, 2014.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 2003. – 296 с
12. Галанець В. Г. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: навч. посібник / В. Г. Галанець. – Львів: Львівський національний аграрний університет. – 2008. – 224 с.

13. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с
14. Дербенцев В. Д. Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем: моногр. / В.Д. Дербенцев, О.А. Сердюк, В.М. Соловійов, О.Д. Шарапов. – Черкаси: Брама-Україна, 2010. – 287 с.
15. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2011. – 440 с.
16. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Академія ; Тернопіль : Акад. нар. госп-ва, 2000-2002. Т. 3 – 2002. – 952 с.
17. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2006. – 512 с.
18. Инновационный подход к развитию организационной культуры в системе предпринимательства: монография / О. Л. Радченко, Л. Н. Гарусова, В. Н. Ембулаев, В. Г. Шведов. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2007. – 148 с.
19. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): учеб. пособие / А. В. Калина. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.
20. Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве. *Економіка України*. – 2004. - №1. – 23-32 с.
21. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М.Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
22. Лаптев В.І. Теоретичні аспекти оплати праці в контексті ефективного мотивування персоналу підприємства. В.І. Лаптев // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 1 (45). Т.1. – Ужгород: видавництво УжНУ «Говерла», 2015. – С. 140-144.
23. Лаптев В.І. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного вітчизняного підприємства / В.І. Лаптев // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Херсон: ВД «Гельветика». - №2 (15), 2015. – С. 49.53.
24. Лісогор Л.С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації: [монографія] / Л.С. Лісогор; відповід. ред. Е.М. Лібанова.-К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. – 168с.
25. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
26. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський;

Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси.: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. – 240 с.

27. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. – Київ : КНЕУ, 2017. – 418 с

28. Онікієнко В.В. Розвиток ринку праці України: тенденції та перспективи / В.В. Онікієнко, Л.Г. Ткаченко, Л.М. Ємельяненко. – К.: РВПСУ НАН України, 2007. – 286 с.

29. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: [навч. посіб.] / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.

30. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Пабlishер, 2015. – 453 с

31. Робінс С.П. Основи менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.

32. Сліпенчук Г. В. Сучасні механізми управління персоналом будівельних підприємств [Автореф. дисертації на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук] / Г. В. Сліпенчук. - Київський національний університет будівництва та архітектури, 2012. – 20 с.

33. Терещенко Н. В. Особливості формування мотивації трудової діяльності робітників підприємств в умовах трансформації економічних відносин в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. соціол. наук : спец. 22.00.04 / Н. В. Терещенко. – К., 2003 // Режим доступу: <http://avtoreferat.net/content/view/3697/45/>.

34. Тикин В. Соревнование в рамках сотрудничества / В. Тикин // Человек и труд. – 2005. – № 5. – С. 78-80.

35. Ткаченко А.М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. – Маріуполь, 2015. – Вип. 1, Т. 1. – С. 53–59.

36. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ., под ред. Л. Г. Зайцева., М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

37. Томпсон А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. 12-те вид. А.Томпсон, А. Стріклен –Диалектика-Вильямс, 2010. – 928 с.

38. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.

39. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро / —М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

40. Эдвард Э. Лоулер и Джон У. Будро. Достижение превосходства в управлении персоналом: оценка функций отдела кадров/ Edwards E. Lawler, John W. Boudreau. Achieving excellence in human resource management: an assessment of human resource functions). - Stanford Business Books, 2009 г., p. 232.

41. Berry L. L. Marketing Services : Competing Through Quality / L. L. Berry, A. Parasuraman. – New York : The Free Press, 1991. – 203 p.

42. Booz Allen's Services and Approach. Total Rewards. URL: <http://www.boozallen.com/about/doingbusiness/contract-vehicles/gmacs/opmtma/opmtma-human-capital-team/opmtma-hct-capabilities/opmtma-hct-total-rewards>

43. Darling R. J., Taylor R. E. A model for reducing internal resistance to change in a firm's international marketing strategy / R. J. Darling, R. E. Taylor // European Journal of Marketing. – 1989. – Vol. 23. – No. 7. – pp. 34-41.

44. DRIVING PERFORMANCE Through Personal Accountability and Commitment. URL: <http://www.worklifebalance.com/>

45. Edwards Deming W. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality.- Joyce Orsini.-2012.-352с.

46. Gronroos C. Service management and marketing. West Sussex, 2000. 239 p.

47. Hellridel D/ Organizational behavior / D. Hellridel, J.W. Slocum, jr., R. Woodman. – 7 th. ed., 2005.

48. Heneman, R. (2007, July 01). Implementing total rewards strategies. URL:<http://www.shrm.org/hrdisciplines/benefits/Documents/07RewardsStratReport.pdf>

49. Work psychology. Understanding Human behavior in the Workplace.// J. Arnold, L. Cooper, Ivan T. Robertson. 3 rd ed. Financial Times Professional Limited. 2010.

ДОДАТКИ

Сильні сторони	<p>1.Необмежені можливості у виборі постачальників</p> <p>2.Збільшення обсягів реалізації послуг і доходу від реалізації</p> <p>3.Розширення та поглиблення асортименту послуг</p>	<p>1 Здійснення заходів щодо забезпечення розвитку інфраструктури ринку виноробної продукції, диверсифікації каналів реалізації та забезпечення якості продукції, регулювання попиту і пропозиції, захист ринку від імпортової продукції та сировини низької якості;</p>
-----------------------	--	--

<p>1. Вигідне розташування, максимально наближене до споживачів</p> <p>2. Нижчі ціни ніж у конкурентів</p> <p>3. Тривале існування на ринку, що обумовлює впізнання підприємства</p> <p>4. Розвинена матеріально – технічна база підприємства</p>	<p>4. Покращення сервісу обслуговування споживачів</p> <p>5. Проведення рекламних заходів, які сприятимуть зростання обсягів збуту</p> <p>6. Вдосконалення рівня сервісу для споживачів</p> <p>7. Використання прогресивних методів реалізації продукції, наприклад, мерчендайзінгу</p> <p>Як використовувати можливості за допомогою сильних сторін</p>	<p>2. Здійснення заходів щодо збільшення ємності ринку кондитерських виробів з урахуванням потреб населення, його купівельної спроможності та максимальних можливостей експорту;</p> <p>Як можна знизити загрози шляхом усунення слабих сторін</p>
<p>Слабі сторони</p> <p>1. Невідповідність обсягів виробництва столового винограду потребам населення, винограду технічних сортів потребам виноробства, яке орієнтовано на попит на внутрішньому та зовнішньому ринках.</p> <p>2. Невідповідність асортименту сучасним вимогам споживачів</p>	<p>1. За рахунок вільного і необмеженого вибору постачальників можливе розширення асортименту за більш вигідними цінами закупівлі</p> <p>2. Збільшення доходу на основі розширення торговельної мережі шляхом відкриття нових торговельних об'єктів, які не потребують великих капітальних вкладень (кіоски, павільйони)</p> <p>3. Перевіряти відповідність якості продукції до сучасних стандартів і потребам споживачів</p> <p>4. Збільшення доходу підприємства можливе за рахунок розширення і поглиблення асортименту</p> <p>5. Збільшення доходу від торговельної діяльності за рахунок проведення ярмарок, виїзної торгівлі</p> <p>6. Привернення уваги покупців до продукції шляхом яскравої викладки продукції, застосування мерчендайзінгу</p>	<p>1. Надання ширших повноважень керівникам підрозділів мережі супермаркетів «Сільпо» у сфері прийняття рішень</p> <p>2. Необхідно поширювати асортимент кондитерських виробів з підвищенням їх якості і сервісу</p> <p>3. Проводити рекламні акції, презентації продукції</p> <p>4. Заохотити фахівців зі сфери маркетингу і збуту послуг, планування діяльності</p> <p>5. Виконання договірних обов'язків і закріплення відносин з найбільшими споживчими сегментами ринку</p> <p>6. Підвищити притік оптових клієнтів за рахунок покращення їх обслуговування</p>

Рисунок А.1 - Матриця SWOT- аналізу

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Порівняльна характеристика цінностей мережі супермаркетів «Сільпо» для різних груп персоналу

№	Цінність	Топ-менеджмент	Торгівельно-оперативний персонал
1.	Системність	Управлінці постійно досліджують ринок на якому функціонує компанія, роблять прогнози щодо майбутніх прибутків та результатів діяльності компанії. Перш ніж прийняти важливе рішення аналізують минулий досвід підприємства.	Результати роботи продавців детально не аналізуються, робиться лише загальний висновок про ефективність та продуктивність їх праці.
2.	Ефективність	Топ-менеджмент постійно працюють над максимізацією прибутку підприємства. Вони зацікавлені в покращенні показників та результатів діяльності компанії.	Продавці не зацікавлені у збільшенні прибутку компанії, в компанії немає показників КРІ для продавців. Є лише система, за якою частина зарплати залежить від виручки.
3.	Клієнтоорієнтованість	Керівники прагнуть до того, щоб кожен клієнт (покупець) був задоволений обслуговуванням в магазині і хотів повернутися знову.	Продавці в магазинах зазвичай не орієнтовані, щоб якісно надати послуги і на форумах часто можна прочитати нарікання на обслуговування в магазинах мережі.
4.	Співпраця	Управлінці компанії намагаються створювати такі умови роботи між департаментами, які б створювали ефективну систему, засновану на повазі та спільному прийнятті рішень.	Продавці не завжди задоволені співпрацею зі своїми керівниками, оскільки вони створюють несприятливі умови для роботи з персоналом.
5.	Інноваційність	Керівництво впроваджує нові сервіси, які допоможуть у залученні клієнтів	Для навчання працівників не проводяться навчання або тренінги з інноваційних методик обслуговування покупців.

ДОДАТОК В



Рисунок В.1- Механізм управління кадровою стратегією підприємства

ДОДАТОК Г



Рисунок Г.1 - Схема запропонованої кадрової стратегії

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Аналіз витрат на запровадження кадрової стратегії

Стаття витрат	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Подарунки для працівників (спонтанна винагорода), млн. грн.	11,5	11,8	12,1
Навчання персоналу, млн. грн.	25	25,6	26,3
Організація корпоративних заходів (змагання, вікторини), млн. грн.	5	5,1	5,3
Разом, млн. грн.	41,5	42,5	43,7

Таблиця Д.2 - Прогнозовані показники ефективності

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	12030475	12631998	13263598
2	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	427112	457010	489000
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0355	0,0362	0,0369

(Розроблено автором)