

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Стратегічне управління персоналом бізнес-організації в умовах
пандемічних обмежень»**

Здобувача: Лебідь Іванни Віталіївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент , Голіонко Наталія Григорівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проєктної групи (гарант)

Завідувач кафедри

Освітньої програми



Шатілова О. В.



Сагайдак М.П.

«14» квітня 2022 р

«14» квітня 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Лебідь Іванні Віталіївні
заочної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Стратегічне управління персоналом бізнес-організації в умовах пандемічних обмежень»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «14» квітня 2022 р. № 358-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Сільпо-Фуд»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти стратегії управління персоналом бізнес-організації
-----------------	---

Розділ 2	Діагностика поточної діяльності та обґрунтування напрямів адаптації стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»
-----------------	---

Об'єкт дослідження:	процес управління персоналом бізнес-організації
Предмет дослідження:	розробка напрямків адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії

**Мета кваліфікаційної
бакалаврської роботи:**

дослідження теоретико-методичних засад управління персоналом бізнес-організації та розробка шляхів адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
У розділі 1 Теоретико-методичні аспекти стратегії управління персоналом бізнес-організації**

- Сутність стратегії управління персоналом та фактори її формування
- Методичні підходи до управління розвитком персоналу організації

- Моделі адаптаційних змін у стратегії управління персоналом
- Оцінка діяльності та середовища господарювання компанії
- Аналіз діючої стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд

- Шляхи адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії

**Завдання підготував
науковий керівник**



Н.Г. Голіонко

« 19 » січня 2022 р.

Завдання одержав І.В. Лебідь



здобувач

«31» січня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 55 сторінок, 8 таблиць, 18 рисунків, список літератури з 64 найменувань, 4 додатків.

«Стратегічне управління персоналом бізнес-організації в умовах пандемічних обмежень»

Об'єкт дослідження - процес управління персоналом бізнес-організації.

Предмет дослідження - розробка напрямків адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретико-методичних засад управління персоналом бізнес-організації та розробка шляхів адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначено сутність стратегії управління персоналом та фактори її формування;
- досліджено методичні підходи до управління розвитком персоналу організації;
- розглянуто моделі адаптаційних змін у стратегії управління персоналом;
- проведено оцінку діяльності та середовища господарювання компанії
- виконано аналіз діючої стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- запропоновано шляхи адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії.

Практичне значення одержаних результатів.

На базі проведеного аналізу та виявлених недоліків системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» запропоновано заходи для адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії. Оцінено перспективи та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Апробація результатів. Основні положення роботи докладались на 89-й щорічній студентській науковій конференції за міжнародною участю «Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України» .

Тези «Шляхи адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії», з 20 травня по 04 червня 2022 року (м. Київ).

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Ключові слова: стратегія управління, організація, персонал, адаптація

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Лебідь Іванні Віталіївні
на тему «Стратегічне управління персоналом бізнес-організації в умовах
пандемічних обмежень»

Логіко-структурний рівень роботи: побудова кваліфікаційної роботи є логічною і відповідає рекомендаціям; наукову формулу дослідження дотримано; обґрунтовано актуальність теми, відповідно до якої побудовано дослідження; наявна логічна взаємопов'язаність підрозділів КБР.

Рівень пошукової глибини: при дослідженні використано репрезентативний масив літературних джерел, кількістю 64 джерела, які розкривають проблематику дослідження; використано і підтверджено копіями у додатках набір документів бізнес-організації – об'єкта дослідження, який підтверджує реалістичність авторських емпіричних досліджень у КБР.

Теоретико-методичний рівень роботи: у роботі визначені основні поняття та методичні підходи щодо досліджуваної проблематики, запропоновано вирішення окреслених можливостей для розвитку організації; зазначена виражена авторська позиція про відповідність обраних рекомендацій та обґрунтовано їх економічний зміст.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: у роботі проведено ґрунтовну діагностику проблематики дослідження, яка базується на реальному фактологічному матеріалі бізнесорганізації; надані обґрунтовані авторські пропозиції відповідно до визначених напрямів розвитку організації; розроблено план реалізації пропозицій, обраховано бюджет їх реалізації та очікуваний прогноз після впровадження.

Рівень наукової етики: текст роботи повністю відповідає вимогам до наукових текстів; таблиці, рисунки і список літературних джерел оформлені відповідно до вимог; належний стилістичний рівень викладення матеріалів КБР.

Організаційний рівень проведення дослідження: при виконанні дослідження автором дотримано всіх регламентних норм та ритмічності роботи; своєчасно внесені виправлення та враховано всі побажання наукового керівника, дотримано терміни подання завершеної КБР.

Публікації автора: Тези «Шляхи адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії», з 20 травня по 04 червня 2022 року (м. Київ).

Кількість балів за КБР: 60 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність вчитися та оволодівати новими знаннями; здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації; здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації; здатність представляти власну дослідницьку та професійну позицію за допомогою інтерактивних мультимедійних презентацій.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: КБР може бути винесена на захист у екзаменаційній комісії, за результатами якого здобувачу може бути присвоєно кваліфікацію «бакалавра менеджменту».

Науковий керівник:
«19» травня 2022 р.



к.е.н., доцент кафедри менеджменту Голіонко Н.Г.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Лебідь Івани Віталіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Стратегічне управління персоналом бізнес – організації в умовах
пандемічних обмежень»

Актуальність
теми На даний час не дуже актуальна тема, оскільки в повному
обсязі розкриває проблематику сучасного бізнесу

Позитивні риси
роботи Професійне використання зворотного зв'язку зі
створювальними
висвітлення адаптивності персон. ст. в робіт-
ничих за період пандемії

Зауваження до
роботи згадується не має

Практичне значення одержаних
результатів Результати роботи промоніторингово
впливають на тижневі стратегії щодо
роботи з персоналом

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)
ПІБ)

керівник магазину №54
Зіньков С.О. (підпис)

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент



(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність стратегії управління персоналом та фактори її формування.....	6
1.2 Методичні підходи до управління розвитком персоналу організації	11
1.3 Моделі адаптаційних змін у стратегії управління персоналом	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	30
2.1 Оцінка діяльності та середовища господарювання компанії.....	30
2.2 Аналіз діючої стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»	37
2.3 Шляхи адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії.....	45
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	2

ВСТУП

Актуальність. Ситуація з коронавірусною інфекцією поставила підприємства в умови, коли існує потреба не лише забезпечення благополуччя працівників, а й трансформації робочих процесів. Багато бізнес-організацій визнали важливість заходів щодо організації віддаленої роботи під час планування робочих процесів. Планування персоналу у звичному для багатьох підприємств вигляді з використанням показників та оцінок, що відображають виключно поточний стан персоналу, серйозно обмежує здатність компанії виживати в умовах кризи, не кажучи вже про подальше процвітання. Саме тому правильно побудована система управління персоналом, враховує як специфіку роботи підприємства і поточну економічну ситуацію у країні, є ключовим чинником задля досягнення цілей компанії.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом досліджували такі вітчизняні автори: Адаменко М. В., Бей Г.В., Бортнік С.М., Борщ В. І., Василик А., Мурза К., Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е., Герасимова В. О., Сидоренко В. О., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О., Денисенко М. П., Терещук Л.В., Ковтун Є. І. А., Погребняк А. Ю., Смужевич Ю.О., Чухліб В. Є., Шаманська О. І. та багато інших. Не зважаючи на велику кількість публікацій, в умовах нової кризи, обумовленої розповсюдженням коронавірусної інфекції COVID-19, перед підприємствами постали нові проблеми та необхідність їх вирішення, що і обумовило актуальність теми дослідження.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретикометодичних засад управління персоналом бізнес-організації та розробка шляхів адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначено сутність стратегії управління персоналом та фактори її формування;
- досліджено методичні підходи до управління розвитком персоналу організації;
- розглянуто моделі адаптаційних змін у стратегії управління персоналом;
- проведено оцінку діяльності та середовища господарювання компанії
- виконано аналіз діючої стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- запропоновано шляхи адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії.

Об’єктом дослідження процес управління персоналом бізнес-організації.

Предметом дослідження є розробка напрямків адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії.

Методи дослідження: спостереження, опис, економіко-статистичний метод (порівняння, абсолютні і відносні величини, балансовий метод), графічний метод, а також аналіз і синтез.

Практичне значення отриманих результатів. На базі проведеного аналізу та виявлених недоліків системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» запропоновано заходи для адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії. Оцінено перспективи та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Апробація результатів. Основні положення роботи викладались на 89-й щорічній студентській науковій конференції за міжнародною участю «Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України». Дата проведення конференції – 20 травня по 04 червня 2022 року (м. Київ). За матеріалами роботи було опубліковано тези на тему «Шляхи адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії».

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питання управління персоналом, підручники, монографії, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, фінансова звітність та нормативні документи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018-2020 р.р..

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та переліку додатків. У кінці роботи подано звіт аналізу подібності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність стратегії управління персоналом та фактори її формування

На сучасному етапі розвитку ринкової системи господарювання, коли важливою рисою служить забезпечення конкурентного статусу бізнес-організації, необхідно приділяти увагу не тільки бізнес-процесам, що відбуваються, а й ресурсам, які забезпечують їх реалізацію, тобто на працюючий персонал.

Стратегічне управління персоналом сприяє формуванню внутрішнього середовища бізнес-організації, у межах якого закладено культура, ціннісні установки працівників, пріоритети у потребах та інші структурні елементи, створюють умови нарощування конкурентних переваг бізнес-організації.

Розглянемо підходи до визначення «стратегії управління персоналом» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «стратегія управління персоналом»

Автори	Визначення
Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е.	Стратегія – генеральна програма дій і розподілу ресурсів для досягнення місії підприємства і цілей власників [12, с.48].
Б. Кауфман	Стратегія управління персоналу підприємства представляє собою вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства [64, с. 404].
Романюк Л.М.	Стратегія управління персоналом - це розроблені керівництвом напрями дій для досягнення довгострокових цілей, створення високопрофесійного колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [50, с.123].

Продовження табл. 1.1

Автори	Визначення
Беляєва Н.С., Габер В.В.	Стратегія управління людськими ресурсами безпосередньо має справу з такими кадровими рішеннями, які чинять істотний і довготривалий ефект на зайнятість і розвиток людей в організації з метою досягнення її стратегічних цілей [4, с.87].
Хитра О.В.	Стратегія управління персоналом сприяє досягненню головної мети організації, розвиваючи та деталізуючи її через опрацювання найважливіших кадрових питань [57, с.115].

Джерело: розроблено автором на основі [12, с.48; 64, с. 404; 50, с.123; 4, с.87; 57, с.115]

Таким чином, можемо зробити висновок, що стратегія управління персоналом це розроблене керівництвом організації, один з пріоритетних напрямів дій, який необхідний для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

Розглянемо особливості «стратегії управління персоналом»:

- стратегія управління персоналом має безпосередній зв'язок зі стратегією підприємства в цілому і вибирається з великої кількості факторів;
- частиною цілі управління підприємством є ціль управління персоналом (елемент загальних стратегій компанії та перспективного планування її діяльності);
- довгострокова перспектива розвитку – багатфакторність націленості на розробку та зміну мотивацій, психологічних установок персоналу, підвищення кваліфікаційного та професійного рівня [9;16;21;26;32].

Стратегічне управління персоналом – це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням її майбутніх змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє підприємства залишатися на плаву, розвиватися та досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Розглядаючи сутність та зміст визначення «стратегічне управління персоналом», слід звернути увагу на суб'єкт та об'єкт. Суб'єктом є служба

управління персоналом підприємства та залучені за родом діяльності вищі лінійні та функціональні керівники. До об'єкту належить сукупний трудовий потенціал загалом, і навіть динаміка руху, структурні та цільові взаємозв'язки, політика щодо персоналу, технології та методи управління, засновані на принципах стратегічного управління.

Хитра О.В. зазначає, що «особливого значення стратегія управління персоналом набуває в умовах кризи» [57, с.115].

Розвиток стратегічного управління персоналом актуалізує необхідність вирішення двох важливих завдань: підвищення професійного рівня, зміна ціннісних орієнтацій кадрів з одного боку, та уявлень вищого керівництва по суті кадрової роботи в нових умовах з іншого.

Стратегічний підхід до управління персоналом організації передбачає реалізацію низки таких стратегічних заходів як систему інформаційнокомунікаційного забезпечення у сфері управління персоналом, планування та розробку стратегічних цілей, реалізації кадрових стратегій, оптимізацію методів управління персоналом, стратегічний контроль діяльності у сфері управління персоналом та інші [8].

Процес стратегічного управління персоналом складається із трьох основних етапів (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Основні етапи процесу стратегічного управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [16; 43]

Стратегічне управління персоналом можна назвати окремим видом діяльності в галузі управління, який націлений на досягнення намічених організаційних цілей. Крім того, стратегічне управління персоналом визнається як невід’ємний елемент діяльності фірми в умовах ринкової економіки, що постійно змінюються [32].

Основні стадії «стратегічного управління персоналом»:

- аналіз: полягає у виявленні, об’єктивній оцінці факторів, а також визначенні загроз та ймовірностей зовнішнього середовища та проведення SWOT-аналізу;
- планування: формування мети, завдання та місії підприємства, стратегії вирішення поточної ситуації та можливостей розвитку та опрацювання оптимальної стратегії за неможливості реалізувати поставлені цілі;
- реалізація: розробка та виконання програм, правил, процедур, регламентів та бюджетів як плани на середньострокову та короткострокову перспективу [60].

Нині теорія управління персоналом полягає в наступних принципах управління персоналом:

1. Використання концепції «управління з цілям». Для всіх елементів та ланок організаційної структури організації, а також для кожного працівника повинні встановлюватися цілі діяльності. При цьому працівники повинні брати участь у процесі постановки цілей. Досягнення сформульованих цілей, в такий спосіб, залежить від кожного члена трудового колективу.

2. Управління, засноване на довірі та самоконтролю. У основі цього принципу лежить японський підхід до управління персоналом, у якому працівник перебирає відповідальність, а керівник здатний довіряти своїм співробітникам вирішення багатьох питань.

3. Керівництво через повагу до всіх працівників. Відповідно до даного принципу потрібна відмова від статусних символів. Останнє особливо важливе для формування системи міжособистісних відносин для підприємства.

4. Використання матеріального та нематеріального стимулювання. Концентрація тільки на одному з напрямків не дозволяє досягати зростання продуктивності та якості виконання працівниками своїх функцій.

5. Орієнтація на розвиток співробітників. Підвищенням кваліфікації, підготовкою та перепідготовкою мають бути охоплені усі працівники підприємства. Саме кваліфікація забезпечує гарантію зайнятості, отже працівникам мають надаватись рівні можливості в даному напрямку.

6. Управління на основі максимальної поінформованості персоналу про діяльність підприємства та організацію ефективних комунікацій [31].

Ефективність стратегії управління персоналом, що реалізується на підприємстві, залежить від повноти урахування різних факторів. При цьому в науковій літературі не вироблено однозначної думки, які саме фактори позитивно впливають, а які негативні.

У виборі стратегії управління персоналом для підприємства слід виділити внутрішні та зовнішні фактори. Комплексний аналіз факторів дає змогу вибрати оптимальну стратегію [14; 26]. До зовнішніх факторів, які можна віднести до тих, що впливають на вибір стратегії управління персоналом підприємства, слід віднести тенденції розвитку світової економіки, динаміку цін на сировину, поведінку конкурентів, ступінь державного регулювання ринку збуту, рівень соціального благополуччя населення, рівень розвитку системи освіти та деякі інші.

До внутрішніх факторів, що впливають на вибір стратегії управління персоналом, слід віднести частку співробітників високої кваліфікації, професіоналізм співробітників, середній вік персоналу, рівень корпоративної культури, плинність кадрового складу, кількість вільних вакансій, безпеку

робочих місць, рівень здоров'я працівників, наявність випадків шахрайства на виробництві та деякі інші фактори [16; 23].

На формування стратегії управління персоналом на виробничих підприємствах впливають також такі внутрішні чинники як рівень науковотехнічного прогресу, ступінь раціональності виробництва, ступінь зношування основних фондів, якість використовуваного обладнання, рівень завантаження виробничих потужностей, використання або відсутність використання результатів науково-технічного прогресу та технологій «ноу-хау», ступінь безпеки та екологічності виробництва [7].

Розуміння довкілля організації необхідне розробки оптимальної стратегії. Сканування зовнішнього та внутрішнього середовища прийнято здійснювати за допомогою методу SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), розробленого А.С. Хамфрі. Даний метод підходить для формування уявлення спочатку про сильні та слабкі сторони, далі про можливості та загрози компанії.

У сучасних умовах стратегія управління персоналом підприємства має бути збалансованою для того, щоб не обмежувати можливості майбутніх поколінь. Слід розглядати не кожен фактор окремо, а взаємозв'язок кількох факторів у сукупності, яка здатна вплинути на діяльність підприємства. Тільки так можна вибрати ефективну стратегію управління персоналом для підприємства.

1.2 Методичні підходи до управління розвитком персоналу організації

Розвиток персоналу означає комплекс різних заходів і дій, спрямованих на забезпечення максимальної відповідності людських можливостей

стратегічним цілям організації. Важливість розвитку персоналу підтверджується ще й тим, що інвестиції в людський капітал часто дають більшу віддачу, ніж інвестиції в розширення і модернізацію виробничих потужностей. Розвиток професійного рівня, формування надпрофесійних знань, особистісний розвиток співробітників є основою ефективного розвитку будь-якої організації [41].

Основним завданням розвитку персоналу є підвищення професійного рівня співробітників і управління кар'єрним зростанням. Для виконання цього завдання необхідно створити такі умови і розробити такий комплекс заходів, які будуть спрямовані на активізацію бажання співробітників до безперервного навчання, для поступового розвитку навичок. Розглянемо основні цілі розвитку персоналу підприємства (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Основні цілі розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [4; 13; 16; 43]

Виділяють декілька напрямків розвитку персоналу підприємства (рис.1.3)



Рисунок 1.3 – Напрями розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [38]

Таким чином, розвиток персоналу як безперервного процесу здійснюється за такими напрямками:

- кар’єрний розвиток, метою якого є бажання організації допомогти своїм співробітникам ставити професійні цілі і визначати шляхи їх досягнення;
- особисте консультування, представлене у вигляді комплексу різних послуг з розвитку персоналу;
- вдосконалення знань, умінь і надпрофесійних (комунікативних, лідерських та інших соціально-психологічних) навичок, збільшення внеску в досягнення цілей організації [4].

Удосконалення знань, умінь і надпрофесійних навичок вважається ключовим напрямком розвитку персоналу, який включає в себе розвиток важких навичок (область професійних навичок) і м’яких навичок (спілкування, лідерство, команда та інші соціально-психологічні навички).

Спочатку варто відзначити, що жорсткі навички (hard skills) включають в себе набір професійних навичок і здібностей, пов’язаних з технічною стороною

діяльності. Такі навички вчать виконувати робочі функції, які з часом перевіряються шляхом проведення атестації або іспиту. Придбати і вдосконалити «жорсткі навички» можна швидкими темпами за допомогою різних університетів, курсів і програм підвищення кваліфікації. Але їх вдосконалення не гарантує старанності, гнучкості та ефективності роботи. Тим часом, як м'які навички, іншими словами, «м'які навички», це поєднання певних якостей і рис особистості, емоційного інтелекту, які сприяють підвищенню якості роботи і професіоналізму в будь-якому напрямку [48].

Формування необхідних компетенцій досягається за рахунок використання різних методів розвитку і навчання персоналу, що означає інструменти, способи передачі знань, формування компетенцій, навичок і умінь.

Слід зазначити, що класифікація видів навчання за різними характеристиками досить широка. Таким чином, проводиться відмінність між внутрішнім навчанням (проводиться співробітниками організації), зовнішньою підготовкою (проводиться зовнішніми фахівцями) і самопідготовкою співробітників. Також навчання може бути короткостроковим, середньо- і довгостроковим, загальним і індивідуальним, директивним (що передбачає взаємодію стажера з наставником, інструктором, викладачем, тренером), інтерактивним (з використанням сучасних технічних можливостей) і особистим (самонавчання).

Ефективним методом навчання персоналу є використання каскадних технологій, суть яких полягає в тому, що підготовлений персонал (на вищих рівнях ієрархії) передає отримані знання в процесі перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо співробітникам нижчого рівня, а вони, в свою чергу, співробітникам нижчого рівня [30].

Навчання персоналу може проводитися на неповний робочий день або на робочому місці. Поза робочим місцем методи навчання дають учнем можливість абстрагуватися від сьогоденної ситуації на робочому місці і

вийти за рамки традиційної поведінки. Навчання поза робочим місцем є ефективним, але пов'язане з додатковими фінансовими витратами і відволіканням працівника від його службових обов'язків. Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією персоналу зі звичайною роботою в нормальній робочій ситуації. Найбільш поширеними методами навчання на робочому місці є наставництво, делегування, метод складних завдань, ротація, навчання в проектних командах. Ці види навчання відрізняються практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями співробітника.

Розглянемо ці методи більш детально.

Наставництво можна використовувати не тільки як метод навчання, але і як спосіб розвитку персоналу. Особливо поширена така практика в Японії. Там, в організаціях, більш досвідчені фахівці активно передають унікальні знання молодим співробітникам. Для того щоб у цього був результат, потрібно правильно підібрати наставника. У ролі його може бути активна людина, яка готова допомагати іншим [4].

Ротація персоналу (переміщення з посади на посаду) сприяє поліпшенню професійних, ділових і особистісних якостей. Співробітник освоює нові прийоми, методи роботи, набуває додаткових знань. Крім того, кадрова ротація мотивує, робить людину більш лояльною і відданою організації. Однак потрібно розуміти, що сенсу від постійного руху не буде, тому міняти посаду одного і того ж співробітника не потрібно занадто часто. В іншому випадку продуктивність праці знизиться, адже людина спочатку звикне до цього.

Делегування повноважень (передача управлінських завдань рядовим співробітникам) не тільки сприяє підвищенню професійних навичок, але і мотивує. При виконанні обов'язків співробітники залучаються в процес, самоактуалізуються, у них є почуття особистої значущості [38].

Зараз досить популярним є підхід до навчання та розвитку персоналу «70:20:10» (1996 р.), основоположником якого є М. Маккол (М. McCall) та його

колеги, що працюють у центрі креативного лідерства. Суть підходу у тому, що основне навчання, коли співробітник вирішує щоденні робочі завдання, становить 70% навчання, під час наставництва співробітник отримує ще 20% знань і умінь, і лише 10% дається у результаті формального навчання. У класичному варіанті моделі «70:20:10» дотримуються в компанії Hewlett-Packard з формулюванням «для розвитку талантів». На практиці такий підхід використовують також такі компанії, як Mars, SAP, Nike, Dell, Coca-Cola тощо.

Система розвитку персоналу – це жива, динамічна структура, методи, інструменти і технології постійно розвиваються. Крім того, пандемія COVID-19 вплинула на багато сфер суспільного життя і призвела до змін у сфері розвитку персоналу. Серед основних тенденцій, характерних для системи розвитку і підготовки персоналу, можна назвати наступне:

- 1) перехід навчання в онлайн-формат;
- 2) акцент на розвитку м'яких навичок працівників відповідно до поточних потреб бізнесу;
- 3) гейміфікація: симуляції, настільні бізнес-ігри, бізнес-квести розмножуються і розвиваються;
- 4) прискорення навчання: формат інтенсивного точкового навчання з використанням цифровізації – наприклад, чат-ботів – стає все більш популярним; вони здатні в короткі терміни проводити освітні марафони, стежити за якістю засвоєння кожним співробітником нових знань, формувати звіт для HR-менеджерів за результатами навчання, а також формувати базу знань компанії [30];
- 5) підвищення ефективності за рахунок діджиталізації: впровадження VR і AR технологій допомагає занурити співробітника в проблемну ситуацію, показати «наживо», як працює той чи інший інструмент, сформувати необхідну майстерність; таке навчання залучає співробітників до самого процесу, стає максимально наближеним до реальності, а, отже, ефективним;

- 6) розширення використання HR-аналітики та вимірювання ефективності навчання;
- 7) зростання кількості різних мобільних додатків для навчання;
- 8) оцінка результатів навчання в компетенціях;
- 9) розробка індивідуальних навчальних програм [7].

Різні методи дозволяють досягати певних результатів, сприяють розвитку різних навичок, конкретних знань, навичок. Для отримання бажаного ефекту методи необхідно об'єднати. Вибір конкретних методів, що використовуються в процесі навчання, залежить від багатьох факторів, включаючи мету програми розробки, орієнтацію, характеристики навчальної аудиторії.

1.3 Моделі адаптаційних змін у стратегії управління персоналом

Розвиток кризової ситуації на підприємстві призводить до руйнування системи, однак, за умов наявності певного адаптаційного потенціалу, активізація елементів якого призводить або до розвитку системи в новій якості, або її повного знищення у разі неможливості адаптуватися до нових умов, оскільки криза виконує в динаміці руху систем три найважливіші функції [41]:

- 1) різке ослаблення та усунення застарілих елементів господарської системи, яка вже вичерпала свій потенціал розвитку;
- 2) утвердження слабких елементів нової системи, майбутнього циклу;
- 3) «випробування на міцність» та передача у спадок тих елементів системи, які акумулюються та переходять майбутнє.

Зважаючи на зазначені функції, які виконує криза в динаміці систем, можна стверджувати про те, що криза може «зіграти» на користь підприємства та виступити свого роду «механізмом запуску» нових можливостей підприємства, оскільки містить нотки «зручного випадку» – завдяки кризі.

може придбати нові якості, сформувати нові конкурентні переваги та, відповідно, вийти на якісно новий рівень розвитку. Оскільки своєчасна реакція на кризову ситуацію з боку керівництва підприємства сприяє оновленню групи взаємозалежних систем життєзабезпечення підприємства.

Кризовий стан організації – явище, що характеризується ознаками незворотності окремих процесів, викликаних кризовою ситуацією, які потребують масштабнішого втручання попередження їх переродження на кризу [62]. Кризи можуть бути загальними та локальними, явними та прихованими, періодичними та нерегулярними, закономірними та випадковими, важкими та легкими, затяжними та раптовими. Загальні торкаються всієї соціально-економічної системи, локальні – якусь окрему частину соціально-економічної системи. Явні кризи легко виявляються, приховані кризи небезпечніші, оскільки складні в діагностиці та своєчасному виявленні, можуть протікати непомітно. Періодичні кризи-кризи, що дають початок чомусь новому, допустимо нового відтворювального циклу. Нерегулярні – кризи, що усередині фаз нормального циклу.

Закономірні або передбачувані кризи можуть легко прогнозуватися. Найчастіше такі кризи пов'язані з етапом життєвого циклу компанії, як етап розвитку. До фаз наступу та протікання таких циклів можна віднести: кризу, депресію, пожвавлення та бум. До випадкових криз відносяться кризи, які є результатом серйозних помилок в управлінні або форс-мажорних обставин, таких як: природні катаклізми, епідемії та інше. Глибокі кризи зазвичай протікають важко й у результаті мають руйнівні наслідки окремих структур соціально-економічної системи. Легкі кризи не мають таких наслідків і в більшості випадків передбачувані.

Створення системи антикризового управління в організації має дві основні мети:

- запобігання та зниження ризику виникнення кризи в організації;

– зниження негативних наслідків кризової ситуації та можлива швидка їх ліквідація [8].

Досягнення цих цілей потребує постійного збору, обробки та аналізу інформації, на основі якої розробляються та здійснюються антикризові заходи. При цьому дуже важливо бачити симптоми кризового розвитку, які виявляються як у показниках, так і тенденціях їх змін. Так, наприклад, аналіз показників продуктивності праці, плинності персоналу, рівня трудової дисципліни, задоволеності працею, рівня конфліктності та інших може характеризувати положення організації щодо настання кризи персоналу.

Зовнішні стосовно організації причини, куди впливати неможливо чи можливо обмежено, зводяться до такого: відсутність цивілізованого ринку як соціального інституту, що з життям і відносинами людей; посилення конкуренції; відсутність послідовної економічної політики уряду; інфляційні процеси та ін.

Незворотні наслідки зазначених явищ призводять до банкрутства організації. Трудова діяльність працівників кризової організації якісно відрізняється від діяльності персоналу, що супроводжується періодичними кризовими явищами, щодо стабільно функціонуючої організації [18].

Криза персоналу організації-банкрута проявляється у відсутності економічних вигод та особистого духовного задоволення, викликаного зовнішніми та внутрішніми причинами, що призвели організації до стану банкрутства. Проявом та важливою особливістю кризи персоналу організації, які визначають здатність чи нездатність організації вижити, є орієнтованість працівників на внутрішньо-організаційні зміни. Розглянемо докладніше ситуації, подані у табл.1.2.

Ситуація, що склалася сьогодні по всьому світу, змушує задуматися про зміни, що відбуваються в різних галузях та сферах діяльності людей. Йдеться про епідемію коронавірусу (COVID-19). Безумовно COVID-19 торкнувся всіх і кожного, порушено звичний спосіб життя. Карантин кардинально змінив

споживчу поведінку та звички людей. Але більшою мірою зміни торкнулися трудової діяльності та функціонування підприємств та організацій різної спрямованості.

Таблиця 1.2 – Типи керівництва за різних ситуацій кризи персоналу бізнесорганізації

Емоційна складова	Інструментальна оснащеність	
	Персонал має необхідний професійний інструментарій	Персонал не володіє необхідним професійним інструментарієм
Персонал не орієнтований на зміни	Ситуація 1. Працівники не хочуть працювати за нових умов, але оснащені інструментально. Тип керівника - дресирувальник	Ситуація 2. Працівники не хочуть працювати в нових умовах та недостатньо оснащені інструментально. Тип керівника – антиманіпулятор
Персонал орієнтований на зміни	Ситуація 4. Працівники хочуть працювати у нових умовах та оснащені відповідним інструментарієм. Тип керівника - тьютор	Ситуація 3. Працівники хочуть працювати за нових умов, але недостатньо оснащені інструментально. Тип керівника – інструктор

Джерело: складено автором на основі [7; 62]

У 2020 р. в умовах епідемії COVID-19 організації були змушені перейти на нові методи роботи, вибудовуючи свою діяльність з урахуванням впливу коронавірусної інфекції. Організаціям доводилося реагувати на складні умови, що несподівано виникли і швидко змінюються, прогножуючи і плануючи різні події.

Ситуація пандемії характеризується передусім високим ступенем невизначеності після прийняття рішень. У ситуації, що склалася, головне, що може запропонувати роботодавець – це стабільність. Під час пандемії COVID-19 багато підприємств та організацій змушені закриватися чи скорочувати персонал. У зв'язку з цим зараз цінується сама наявність роботи, а роботодавець постає як гарант цієї стабільності та наявності робочого місця [33].

Нестабільність епідеміологічної ситуації та загалом, тренд на цифровізацію економіки, свідчать про те, що кількість працівників «на віддаленні», позаштатних співробітників, працівників на частковій зайнятості

буде лише збільшуватися. Нині питання трудових відносин із працівниками під час пандемії одна із найгостріших. Це полягає не лише у рішенні про продовження роботи підприємства та переходу на віддалену роботу, а й стосується можливого скорочення штату та чисельності працівників, зменшення розміру заробітної плати тощо. І завдання керівництва у тому, щоб звільнити співробітників, а знайти всім завантаження.

Ведення соціально відповідального бізнесу нової реальності стало пов'язане з необхідністю переходу організацій від моделі, спрямованої на виживання, до моделі процвітання, пов'язаної з прагненням організації побудувати свою діяльність цілком і на користь персоналу. Така модель передбачає зовсім інший принцип ведення діяльності, коли кожне питання, кожне завдання та кожне рішення розглядають насамперед з погляду впливу на співробітника. Організація, що ставить за мету процвітання, готова сприймати будь-яку нову реальність і використовувати цю ситуацію для переосмислення норм та оцінок із застосуванням недоступних раніше методів

Таким чином, COVID-19 спровокував величезну кількість викликів. Це вимагає нових рішень, пов'язаних з адаптацією моделей управління персоналом, реалізованих кожною організацією як державної, так і комерційної компанією.

Адаптація персоналу – одна з ключових складових системи керування персоналом.

Адаптація спрямована на скорочення тимчасових та фінансових витрат, швидке освоєння на робочому місці та початок самостійної роботи з максимальною віддачею. Таким чином, процес адаптації носить взаємовигідний характер і є вигідним як новому співробітнику, так і керівництву.

Адаптація в організації - процес взаємного пристосування працівника та організації, активного освоєння індивідом професійних та соціальних функцій, що передбачають подолання неадекватних моментів, ініційованих як працівником, так і роботодавцем [9].

Підприємство часто стикається з труднощами, викликаними змінами як у внутрішньому середовищі (зниження продуктивності праці, неефективні організаційні структури управління, застарілі технології виробництва, висока плинність кадрів, відсутність взаєморозуміння між керівництвом і підлеглими), так і в зовнішньому середовищі (науково-технічні досягнення, введені на конкуруючих підприємствах, посилення законодавчих вимог до якості продукції). Компанія повинна бути готова до негативних змін. Механізми та підходи управління, включаючи методи управління людськими ресурсами, будуть піддаватися змінам. Подальші перспективи підприємства в першу чергу залежать від ключових компетенцій підприємства [13].

Сучасному підприємству потрібні професіонали, які здатні швидко адаптуватися до навколишнього середовища, отримати необхідні знання і застосувати їх на практиці, тому проблемі кадрових компетенцій приділяється все більше уваги.

Формування і розвиток компетенцій співробітників продовжує залишатися важливою частиною кадрової роботи. Менеджери зацікавлені в підборі і консолідації в колективі співробітників з певним досвідом і навичками, здатними досягти високої якості роботи. Можливість професійного розвитку знижує плинність кадрів. Персонал розглядається як ключовий ресурс, що вимагає довгострокових інвестицій [1].

Компетенції розглядаються як знання, навички, здібності, моделі поведінки, а також особисті здібності співробітника для вирішення покладених на нього професійних завдань. Компетенції дозволяють компанії досягати високих виробничих результатів. Готовність працівника застосовувати знання і навички є основою для його найму, адаптації до нового робочого місця, заохочення [15]. Професійна компетентність працівника визначає його функції і роль в трудовому колективі. Рівень кваліфікації та професійної компетентності всього штату співробітників є запорукою процвітання і конкурентоспроможності підприємства. В якості інструменту обґрунтування,

підготовки та прийняття управлінських рішень щодо залучення персоналу, найму, адаптації, сервісного та професійного просування, стимулювання слід використовувати модель компетентності, складену з урахуванням цінностей підприємства [9].

Модель компетенції лежить в основі діяльності компанії. Підприємство, розробляючи власну модель компетенції, може використовувати накопичений досвід інших підприємств, які раніше стикалися з подібними проблемами [9]. Співробітники служби управління персоналом, економісти, керівники і фахівці виробничих майданчиків, запрошені представники науково-дослідних організацій і навчальних закладів можуть взяти участь в складанні моделі компетенцій підприємства. При складанні моделі компетенції, в першу чергу, необхідно враховувати: конкурентні позиції підприємства на товарних ринках; рівень професійної підготовки співробітників; стан технологічної дисципліни; методи управління людськими ресурсами, що використовуються підприємством; досягнення та позитивний досвід інших організацій [48].

Якщо рівень завдань, що вирішуються персоналом, відповідає компетенціям персоналу, то в цьому випадку досягається ефективне управління персоналом, тобто ефективне управління, що здійснюється не як репродуктивна функція, а як якісно організований процес. Це гарантує, що особовий склад досягає тактичних цілей, а апарат управління досягає стратегічних цілей.

Якщо рівень завдань, що вирішуються персоналом, не передбачений відповідними компетенціями персоналу, то у підприємства є недоліки і упущення в наступних питаннях:

- відсутня система перепідготовки кадрів і підвищення кваліфікації;
- компанія не інвестує в розвиток компетенцій співробітників;
- робота з кадровим резервом не ведеться або ведеться формально.

Наслідки розбіжності:

- проблеми з розробкою і реалізацією тактико-стратегічних планів підприємства;

- участь підприємства в перспективних і прибуткових проектах є проблематичною;

- збої та ускладнення в роботі керівництва з трудовим колективом; □ погіршення результатів виробничої діяльності підприємства [1].

Заходи щодо усунення існуючої невідповідності: підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; залучення персоналу з високим рівнем компетентності; запровадження посади «Менеджер з розвитку персоналу».

Якщо рівень компетентності персоналу вище рівня завдань, що вирішуються персоналом, то:

- знижується продуктивність праці, так як співробітники з високим рівнем компетентності змушені виконувати завдання, які не відповідають їх високому рівню;

- немає стимулів для розвитку компетенцій співробітників;
- система професійного розвитку та підготовки працівників відсутня або неефективна;

- співробітники з високим рівнем компетентності «заманюються» іншими організаціями [9].

Наслідки існуючої невідповідності:

- компанія не дає своїм співробітникам можливості проявити себе в якості фахівців;

- повільне обслуговування та професійне просування персоналу; □ претензії та зауваження членів трудового колективу до керівництва; □ висока плинність кадрів.

Для усунення існуючої невідповідності можуть бути вжиті наступні заходи:

- забезпечення працівників і підрозділів необхідним «обсягом робіт»;
- участь підприємства в проектах, що стимулюють фахівців до підвищення рівня компетенцій;

- перепрофілювання, диверсифікація діяльності компанії, виходячи з досягнутого рівня компетентності персоналу;
- зміни в організаційній структурі управління (наприклад, введення матричної організаційної структури, де співробітник має можливість брати участь в роботі декількох відділів) [1].

Формування і розвиток компетенцій співробітників повинні бути пов'язані з кадровою політикою підприємства.

Компетенції будуть найбільш ефективними, якщо вони використовуються для пошуку та відбору кандидатів. Пошук і наймання персоналу розглядається як двосторонній процес, в ході якого компанія підбирає найбільш підходящих претендентів. Заявники також роблять свій вибір на користь роботодавця, який більше дасть можливість реалізувати свої професійні інтереси.

Підбір персоналу полягає в залученні кандидатів на всі посади і робочі місця, з яких компанія відбирає співробітників, які найбільше відповідають вимогам цієї посади. Всередині самого підприємства формуються внутрішні джерела, можливості яких залежать від вихідних даних, управління для аналізу та оцінки роботи персоналу, професійної орієнтації, системи підвищення кваліфікації.

Внутрішні джерела передбачають використання внутрішнього потенціалу персоналу компанії без додаткового підбору персоналу, що передбачає раціональне і оптимальне використання наявного персоналу [13].

Інтерес до кадрового резерву посилюється, так як кваліфіковані кадри користуються значним попитом на ринку праці. Питання створення і використання кадрового резерву не втрачає своєї актуальності. Навіть наявність кваліфікованих фахівців зі значним виробничим досвідом на підприємстві не знижує значення кадрового резерву як джерела кандидатів на відповідальні посади. Зайняття посад фахівців успішно перевіреними співробітниками не означає, що в майбутньому підприємству не потрібно буде їх замінювати.

Кадровий резерв – це група працівників, спеціально підготовлених і сформованих відповідно до наказу керівництва, які досягли певних результатів в процесі трудової діяльності і показали здатність і готовність до керівної роботи [23].

Наявність кадрового резерву на підприємстві дає можливість вирішити ряд питань:

- знайти заміну фахівцеві з високою кваліфікацією;
- не відволікати фінансові та часові ресурси на пошук, вибір і найм нових співробітників;
- забезпечення професійного та особистісного розвитку працівників відповідно до цілей підприємства;
- удосконалення мотиваційних механізмів у роботі з персоналом; підготувати співробітників до вирішення складних і відповідальних виробничих завдань в майбутньому;
- розвивати розуміння працівниками їх важливості для підприємства як фахівців для підготовки працівників до можливих змін у житті підприємства;
- зменшити плінність висококваліфікованих кадрів.

Кінцевим результатом добре спланованого безперервного професійного розвитку на основі набору і роботи з кадровим резервом є захист роботодавця, професіонала і його кар'єри [9].

Пріоритетним та перспективним напрямком розвитку вітчизняної економіки є її цифровізація (диджиталізація) з акцентом на якісному підвищенні рівня всіх її складових за допомогою впровадження інноваційних форм обробки цифрових даних та автоматизованих (роботизованих) технологій.

Існуюча тенденція активного розвитку та впровадження актуальних digitalтехнологій є трендом, що визначає перспективи розвитку ринку товарів, послуг та праці у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Активна імплементація в діяльність суб'єктів підприємництва інструментів диджиталізації (інтернет, гаджети, сервіси, боти тощо) призводить до

кардинальних якісних трансформацій у навколишній дійсності та, як результат, зміни парадигми суспільного сприйняття та використання інформаційного контенту.

Основна мета диджиталізації – задоволення потреб споживачів у частині практичної імплементації цифрових технологій для посилення та якісного прискорення взаємодії споживача (клієнта) з компанією. Щоб оцінити якість виконання роботи, передусім, має бути заданий стандарт. І стандартом може бути розроблена модель компетенцій для оцінюваної посади чи діяльності. Ситуація, що склалася, сприяє формуванню стандарту професії та виробленню тих критеріїв, за якими оцінюються кандидати і яким відповідають кращі фахівці у своїй галузі. Саме таким описом, що використовується при відборі, оцінці та інших ключових етапах управління персоналом організації, є модель компетенцій.

Алгоритм розробки моделі оцінки компетенцій персоналу складається з кількох елементів (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Алгоритм розробки моделі оцінки компетенцій персоналу

Джерело: складено автором на основі [27]

Найбільш відповідальним є вибір та обґрунтування компетенцій персоналу, які охоплювали б різні аспекти їх діяльності та поведінки, для чого необхідним є аналіз змісту виконуваних конкретною категорією працівників робіт та виділення компетенцій, властивих будь-якому виду трудової діяльності.

Другий етап оцінки компетентності співробітників передбачає визначення значущості пропонованих компетенцій у межах групи, що характеризує ступінь важливості кожного для ефективного виконання поставлених завдань та досягнення спільних цілей підприємства [39].

Країни, які мають досвід реалізації економіки знань, відзначають відведення ключової ролі людям (особистості), чий потенціал визначається здатністю приймати критичні рішення в умовах невизначеності та мислити аналітично, використовуючи творчий підхід та інтуїцію. У таких умовах необхідно відзначити, що виділені компетенції є відповіддю на зміну глобального середовища, що забезпечило перехід від SPOD-світу до VUCA-світу.

SPOD-світ – це стійкий, передбачуваний, простий та певний світ. У цей час ключове місце у системі професійних компетенцій відводилося:

- професійної освіти;
- безперервного стажу у певній сфері;
- здатністю тривалий час виконувати системну роботу тощо [4].

В даний час домінуючим є інша концепція, що визначає зовнішнє соціальне та економічне середовище: нестабільне, невизначене, складне та неоднозначне. Це світ VUCA. Світ VUCA – це світ, у якому завдання прогнозування важко реалізувати. Успішність у формуванні VUCA-стратегій визначається наявністю надкомпетенцій, без освоєння яких неможливо перейти до ефективності у XXI столітті: уміння критично мислити, ефективно працювати в команді та взаємодіяти з іншими людьми, швидко адаптуватися до змін, приймати рішення, самостійно організовувати діяльність, вміти

працювати з величезними масивами даних та інше. Цифровізація є основою для підвищення компетенцій персоналу підприємства.

В даний час однією з головних проблем, що виступає бар'єром при переході України до цифрової економіки, є розрив між кількістю підготовлених до роботи в умовах трудових ресурсів і потребою в них. В умовах Індустрії 4.0 потрібне значне збільшення кількості кваліфікованих фахівців у країні, які мають високий рівень ІТ-потенціалу, що можливо досягти тільки шляхом приведення у відповідність реалій часу системи освіти. Отже, в сучасних умовах зростає потреба у фахівцях, які мають так звані м'які компетенції, такі як вміння вести дискусію, багатоваріантність у підборі, систематизації та презентації інформації, високі комунікативні навички, здатність до ефективної командної роботи.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

2.1 Оцінка діяльності та середовища господарювання компанії

Торгівельна мережа «Сільпо-Фуд» належить до компанії корпорації FOZZY GROUP. Компанія надає такі послуги оптової, роздрібної торгівлі та торгівля напоями, а також діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Гіпермаркети Сільпо розташовані у великих містах України: Київ, Одеса, Рівне, Харків, Кременчук, Дніпро та інших. Асортимент гіпермаркетів включає більше 51 тис.позицій товарів, серед яких присутні товари власних ТМ: Премія, Extra, Piki Tiki. Мережа Сільпо містить концептуальних 69 супермаркетів та 4 делікатес-маркети. Всього станом на кінець 2020 року працює 276 магазинів (рис.2.1).

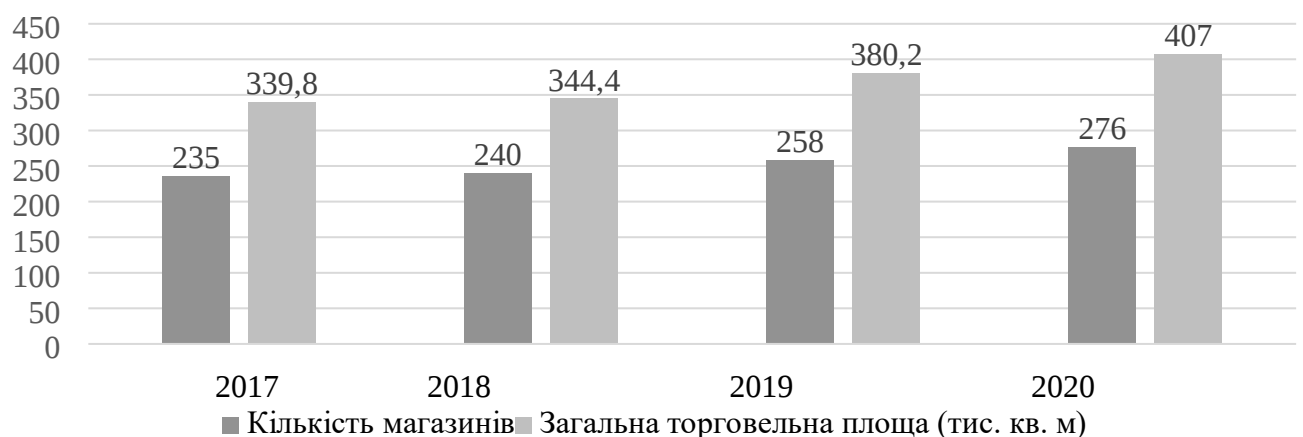


Рисунок 2.1 – Динаміка операційних показників мереж ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2018-2020 роках

Джерело: розраховано за даними ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відображена в дод. А.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має лінійно-функціональну структуру управління. Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами.

Генеральний директор ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» контролює всі структурні підрозділи та взаємодіє з керівниками всіх структурних підрозділів.

Керівником фінансового відділу є фінансовий директор. Фінансовий відділ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» контролює складання і виконання бюджетів магазинів, відповідає за фінансове планування, ризики, залучення та перерозподіл коштів тощо. Фінансові менеджери магазинів виконують тільки облікову функцію.

Розглянемо основні обов'язки фінансового відділу:

- складання тактичного і оперативного планів фінансування;
- розрахунок і коректування нормативів оборотних коштів за окремими статтями, елементами, видам запасами і витратами в цілому по підприємству;
- виявлення джерел фінансування, визначення обсягів і джерел інвестицій, формування резервних фондів і фінансових резервів підприємства;
- аналіз ціноутворення на підприємстві, контроль над використанням грошових коштів, фондів і резервів, формування фінансовоекономічних розрахунків, участь в підготовці проектів договорів, обґрунтування форм розрахунків.

Споживачами продукції є населення України.

Основним конкурентом компанії є АТБ-маркет, а також конкурентами є Ашан, Метро, Варус, Траш, Еко-маркети та інші ритейли.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має лінійно-функціональну структуру управління. Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню

ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсами.

Станом на кінець 2020 року на підприємстві працює 39434 осіб персоналу.

Генеральний директор ТОВ «Сільпо-Фуд» контролює всі структурні підрозділи та взаємодіє з керівниками всіх структурних підрозділів.

Керівником фінансового відділу є фінансовий директор. Фінансовий відділ ТОВ «Сільпо-Фуд» контролює складання і виконання бюджетів магазинів, відповідає за фінансове планування, ризики, залучення та перерозподіл коштів тощо. Фінансові менеджери магазинів виконують тільки облікову функцію.

В 2020 році було проведено 170 ознайомлювальних лекцій, тренінгів і майстер-класів для 2484 працівників з 19 тем, зокрема: «Надихаючий лідер», «Навики публічних виступів» тощо.

Розглянемо основні обов'язки фінансового відділу:

- складання тактичного і оперативного планів фінансування;
- розрахунок і коректування нормативів оборотних коштів за окремими статтями, елементами, видам запасами і витратами в цілому по підприємству;
- виявлення джерел фінансування, визначення обсягів і джерел інвестицій, формування резервних фондів і фінансових резервів підприємства;
- аналіз ціноутворення на підприємстві, контроль над використанням грошових коштів, фондів і резервів, формування фінансовоекономічних розрахунків, участь в підготовці проектів договорів, обґрунтування форм розрахунків.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2018-2020 роках (рис. 2.2). Доходи підприємства щорічно зростають (завдяки збільшенню магазинів мережі та цін на продукцію), але чистий прибуток був мінусовим в 2018 році, в 2019 році компанія отримала 289 577 тис. грн, а в 2020 році компанія зазнала значних збитків. Збитки виникали через платіж відсотків

по отриманим кредитам та довгостроковим зобов'язанням, сума яких станом на кінець 2020 року склала 12285686 тис. грн.

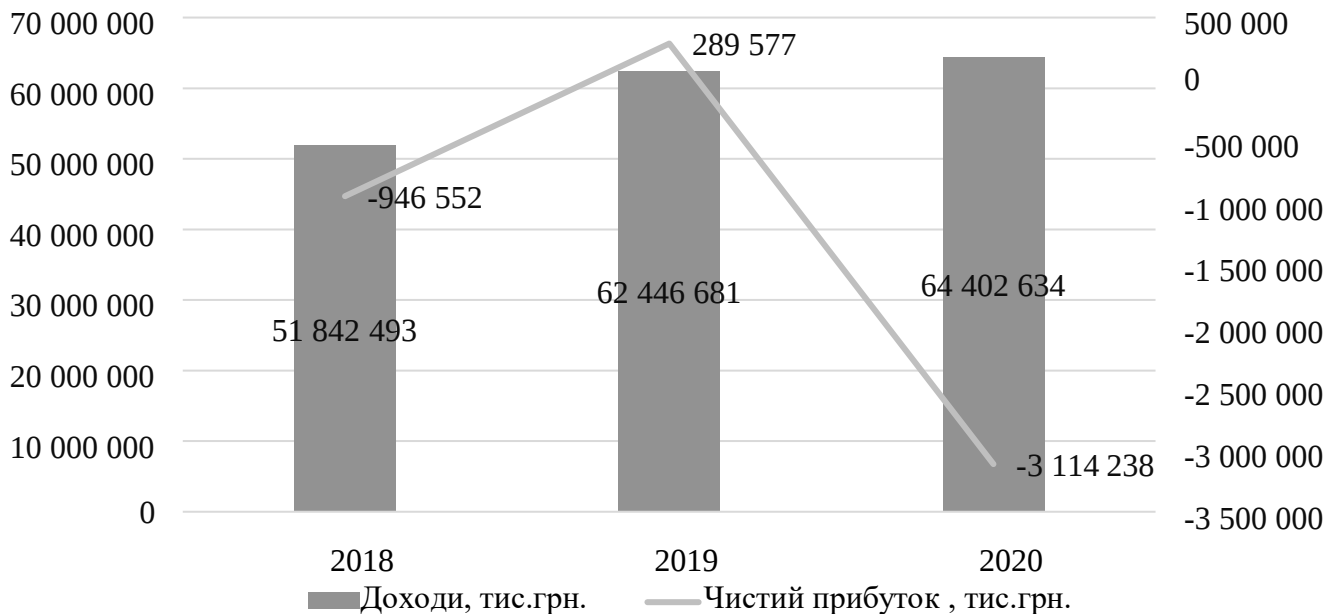


Рисунок 2.2 – Фінансові результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2018-2020 роках, тис. грн.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розглянемо рентабельність діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2018-2020 роках (рис.2.3).

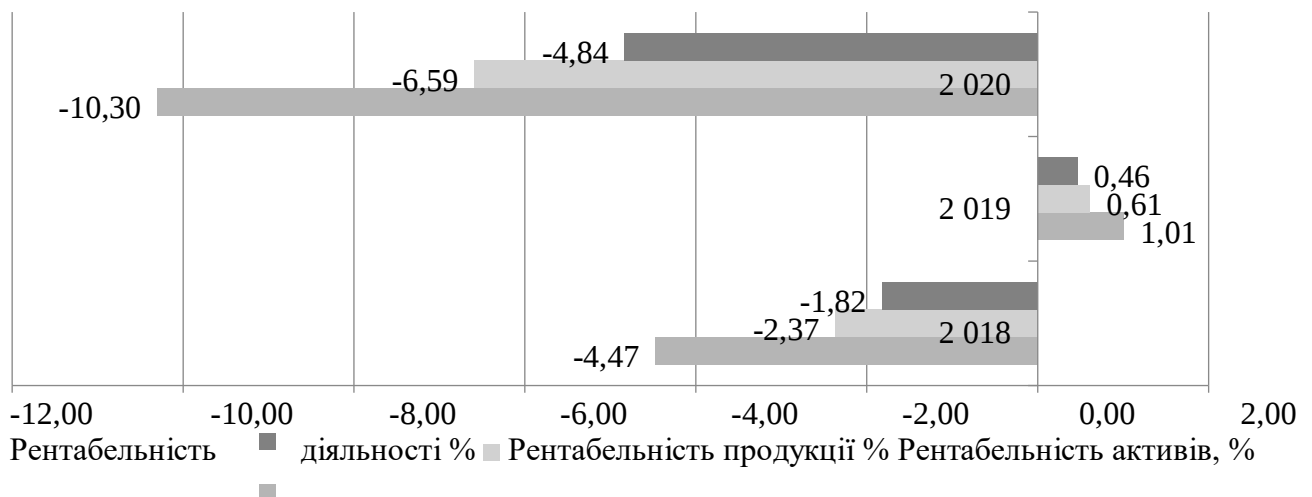


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Як бачимо, компанія мала погані незадовільні показники рентабельності, оскільки працювала збитково в 2018 році, в 2019 році показники рентабельності покращились, а в 2020 році компанія знову працювала збитково, а отже, нерентабельно.

Проаналізуємо показники ліквідності СІЛЬПО-ФУД» в 2018-2020 роках (рис.2.4).

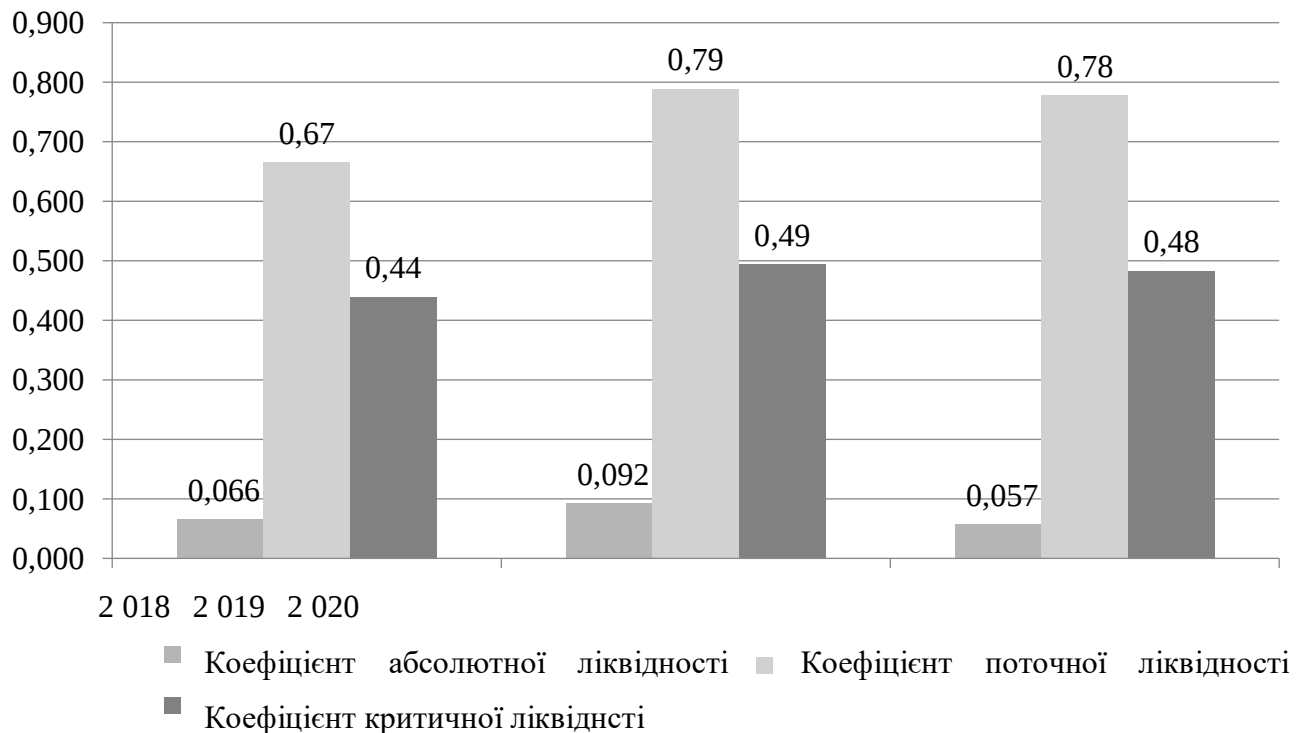


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

З рис.2.4 бачимо, що компанія має високий рівень ліквідності та покращила свої показники ліквідності в 2020 році порівняно з 2018 роком. Отже, компанія спроможна сплачувати за своїми зобов'язаннями.

Маркетинговою діяльністю займається відділ маркетингу. Структура відділу маркетингу наведена на рис.2.4. Функції маркетингового дослідження покладені на аналітика помічника аналітика, за результатами дослідження вони складають звіт для начальника відділу маркетингу щотижня та раз на місяць

звітують перед комерційним директором. Маркетингова діяльність ТОВ «СільпоФуд» включає:

- моніторинг конкурентів та цін на їх послуги;
- моніторинг потенційних замовників;
- рекламні заходи (розсилка смс та електронних листів клієнтам, проведення акцій, введення бонусної системи тощо);
- реклама в мережі інтернет (веб-сайт, контекстна реклама, ролик в Ютуб);
- маркетингові дослідження.

На даний час головними ризиками для діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є:

- антропогенні: ризики пов'язані із розгортанням епідемії СОУІ0-19 та із заходами щодо запобігання поширення вірусу.
- економічні: ризики погіршення економічної ситуації в країні, які можуть бути спричинені погіршенням стану вітчизняної економіки, так і зовнішнім впливом світових економічних тенденцій.
- фінансові: ризики, пов'язані з погіршенням стану фінансового та банківського секторів економіки України.
- ризик зміни правового середовища (в т. ч. податкової політики): ризики, що спричиняються зміною в законодавстві України.
- ризик, пов'язаний зі змінами кон'юнктури ринку: такі, що можуть змінити ринкове становище та вплинути на стан попиту.

Соціально-демографічні фактори. Останні роки спостерігається підвищення темпу міграції фахівців на роботу закордон, це приводить до дефіциту фахівців на вітчизняних підприємствах. Ще одним фактором впливу є демографічний – скорочення населення України неминуче призводить до зниження попиту на продукцію в усіх галузях виробництва.

Економічна ситуація в країні має вагомий вплив на діяльність учасників ринку продуктів харчування. Рівень ВВП України в 2015-2020 роках наведено на рис.2.5.

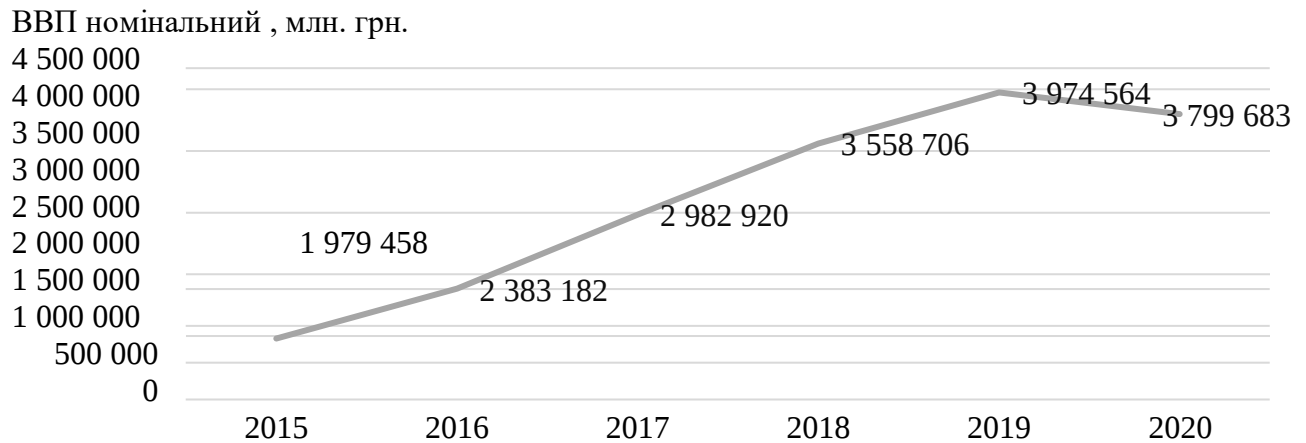


Рисунок 2.5 – Динаміка ВВП України в 2015-2020 роках, млн. грн.

Джерело: [43]

Як бачимо, рівень ВВП в національній валюті зростав до 2019 року та знизився в 2020 році на 4,4%.

Розглянемо коливання темпу інфляції в 2015-2020 роках на рис.2.6.

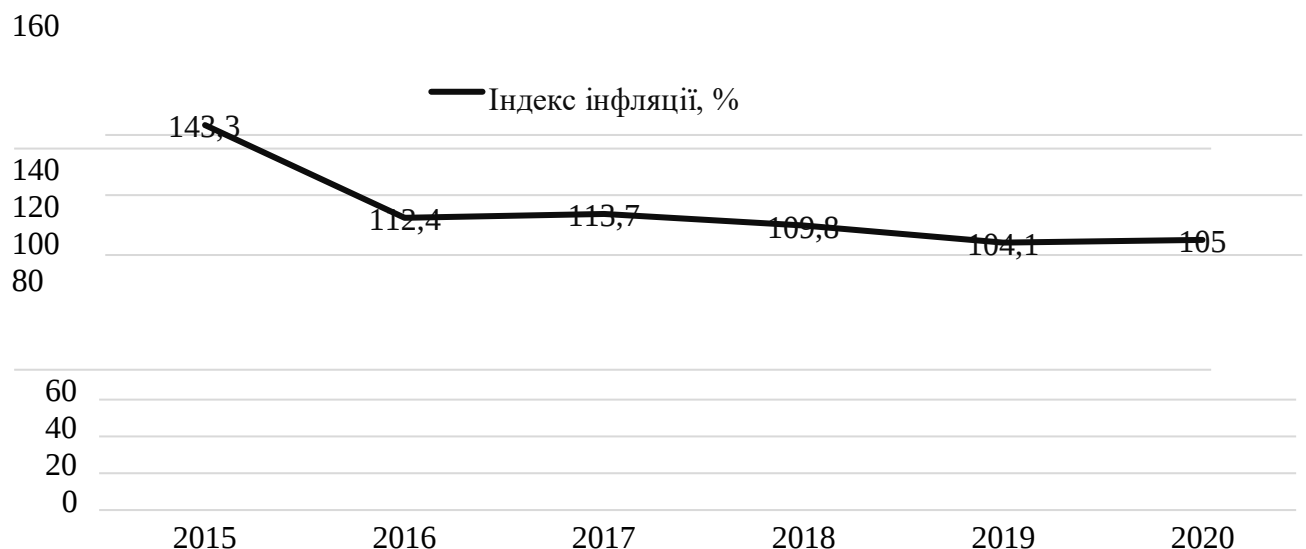


Рисунок 2.6 – Темп інфляції в Україні в 2015-2020 роках, %

Джерело: [43]

Темп інфляції з 2015 року знижувався щорічно до 2019 року та досяг значення 104,1%, а в 2020 році виріс до 105% внаслідок погіршення економіки.

Узагальнимо SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Результати SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відома торговельна марка. 2. Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшістю областей країни. 3. Ефективне використання ефекту масштабу. 4. Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання.	1. Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому – це поширена практика на ринку.
Можливості	Загрози
1. Подальше розширення Мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів. 2. Подальший розвиток Компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростанням споживання. 3. Впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками.	1. Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют. 2. Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній. 3. Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування. 4. Погіршення платоспроможності населення.

Джерело: за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проаналізувавши дані матриці SWOT можемо зробити висновок, що на даному етапі розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться у сегменті «Слабкі сторони – Можливості», а отже для нього потрібно використовувати стратегію реалізації можливостей для подолання слабкостей.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» – це відома ритейл мережа в Україні. Асортимент гіпермаркетів включає більше 51 тис. позицій товарів, у тому числі власного виробництва. В 2020 році компанія погіршила свої фінансові результати та отримала збиток у розмірі 3114238 тис. грн.

2.2 Аналіз діючої стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Діюча стратегія управління персоналом полягає у залученні та закріпленні кадрів, стабілізації персоналу. Основний акцент на: внутрішнє

переміщення кадрів, перенавчання персоналу, адаптація персоналу, посилення соціальних гарантій.

Управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» проводить відділ по роботі з персоналом, а затверджує стратегію генеральний директор компанії.

Головна мета адаптації персоналу спрямована на підвищення ефективності діяльності та залучення персоналу до реалізації корпоративних завдань ТОВ «Сільпо-Фуд» та підвищення продуктивності праці. У компанії розроблено положення про адаптацію працівників (дод.Б).

Станом на 31.12.2020 року на підприємстві працювало 39434 співробітників. Динаміка зміни кількості персоналу наведена на рис.2.7.

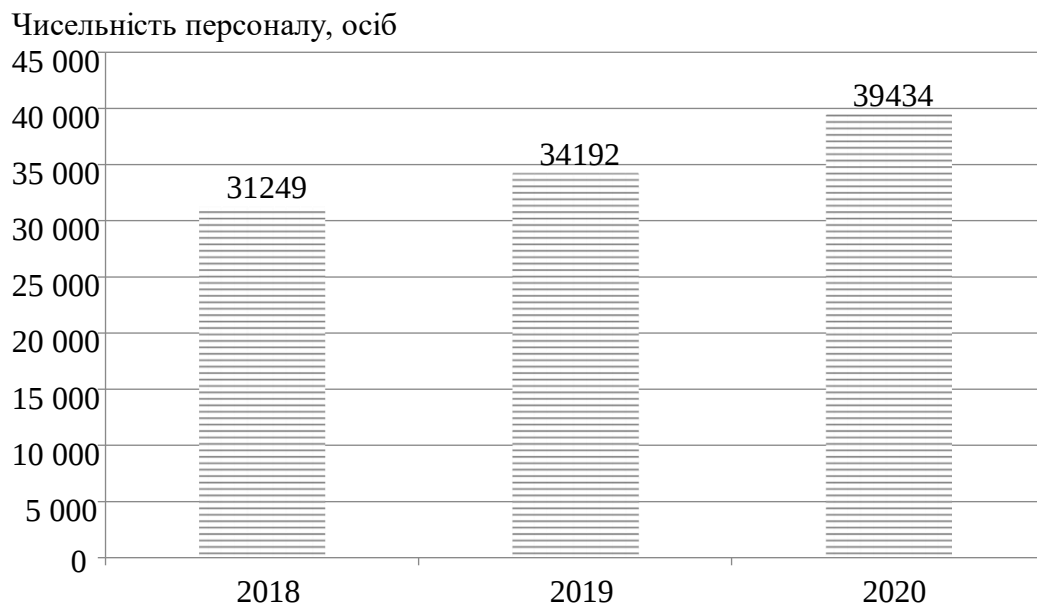


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2018-2020 роках, осіб

Джерело: за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018-2020 роки

Чисельність персоналу мережі магазинів Сільпо зростала в 2019 році на 9,42% та в 2020 році на 15,33%. Зростання чисельності персоналу пов'язане з розширенням мережі і збільшенням магазинів (з 240 до 272).

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2018-2020 роках (рис.2.8).

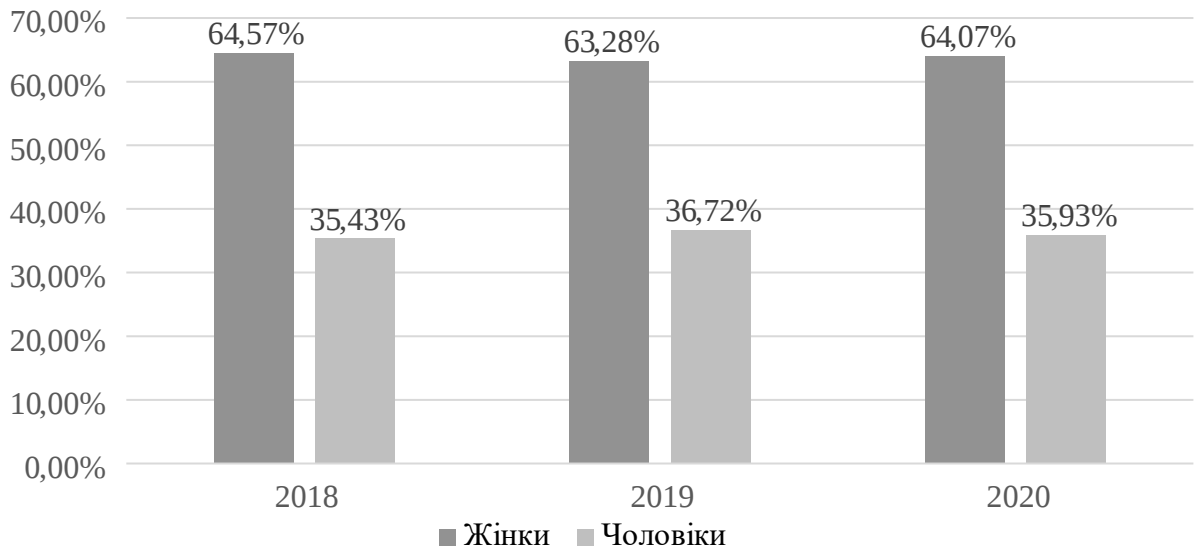


Рисунок 2.8 – Гендерна структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2018-2020 роках, %

Джерело: за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018-2020 роки

З рис.2.8 бачимо, що частка жінок переважає та склала 64,07% в 2020 році. Переважання жінок обумовлене тим, що більшість торгового персоналу в магазинах мережі – жінки, а чоловіки працюють переважно в логістичній сфері підприємства.

Розглянемо вікову структуру персоналу (рис. 2.9). Найбільшу частку персоналу складають співробітники у віці 25-40 років, значна частина яких працює в компанії не один рік. Значною також є частина співробітників у віці старше 55 років, що пояснюється тим, що люди навіть пенсійного віку (від 65 років), через низький рівень пенсійних виплат влаштовуються на роботу.

Система управління персоналом включає в себе:

- підбір та найм персоналу;
- адаптація персоналу;
- формування кадрового резерву;
- навчання персоналу;
- мотивація персоналу;
- оцінювання персоналу.

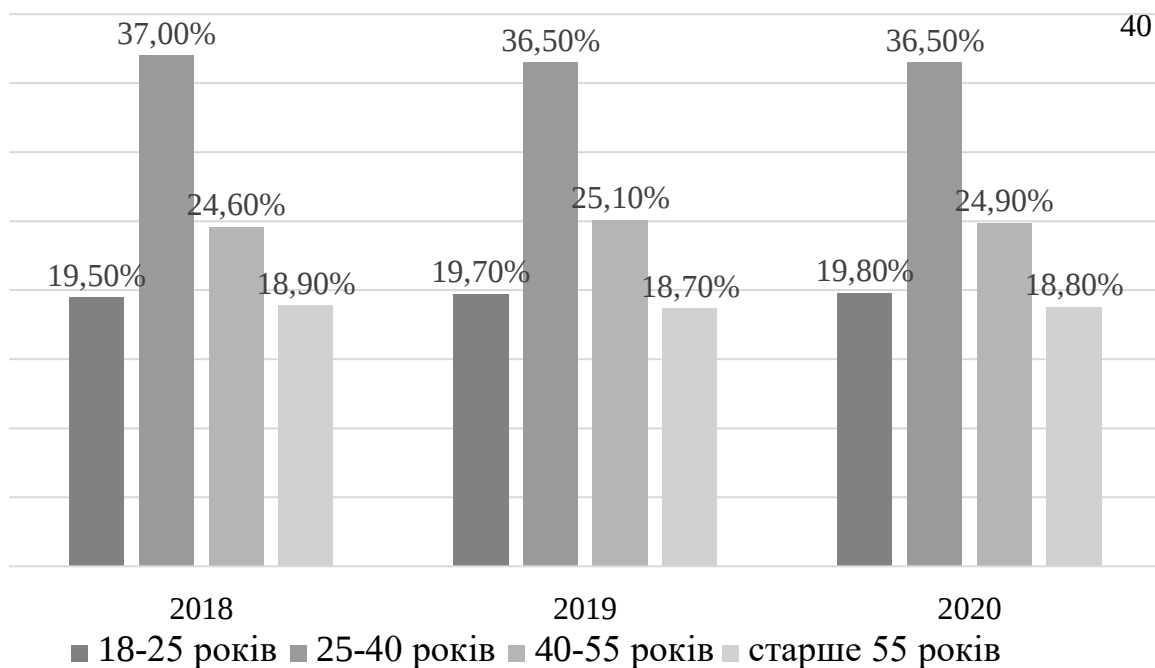


Рисунок 2.9 – Гендерна структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2018-2020 роках, %

Джерело: за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018-2020 роки

Розглянемо динаміку витрат на розвиток персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2018-2020 роках (рис. 2.10).

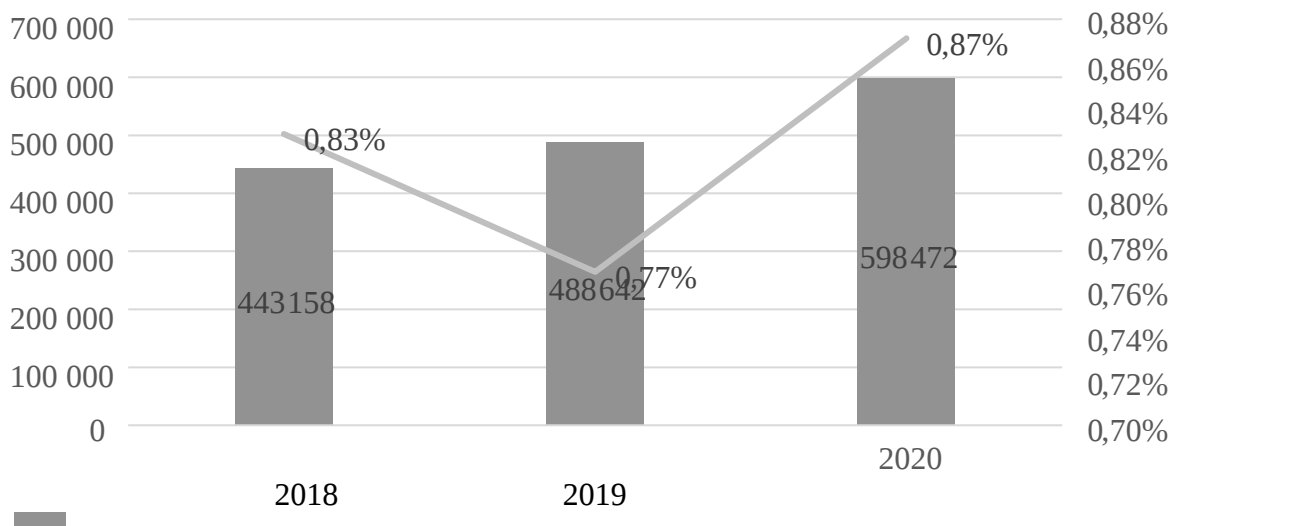


Рисунок 2.10 – Динаміка витрат на розвиток персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2018-2020 роках

Джерело: за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018-2020 роки

Як бачимо, витрати на розвиток персоналу протягом 2018-2020 років зростають, передусім це пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу.

Окрім того, щорічно компанія запроваджує нові програми розвитку персоналу: курси, тренінги, бонуси для відвідування спортзалів та навчання на мовних курсах тощо). В 2020 році було проведено 140 лекцій та тренінгів, 18 вебінарів, 1432 мікротренінги. Проведення заходів з розвитку персоналу в першу чергу направлено на набуття працівниками необхідних знань та навиків та частково та розвиток командного духу, зміцнення колективу компанії.

Одним з ключових показників ефективності управління персоналом є продуктивність праці. Динаміку продуктивності праці розглянемо на рис.2.11.

Продуктивність праці співробітників підприємства виросла в 2019 році на 10,09% завдяки збільшенню асортименту товарів, але в 2020 році скоротилась на 10,58% через те, що зменшився середній чек покупців, так як в період пандемії Ковід-19 знизилась купівельна спроможність населення. Окрім того, на зниження продуктивності праці впливало зростання плинності кадрів, було найнято багато нових співробітників, які ще не достатньо адаптувались до нових робочих умов та більш повільно виконували свої посадові обов'язки.

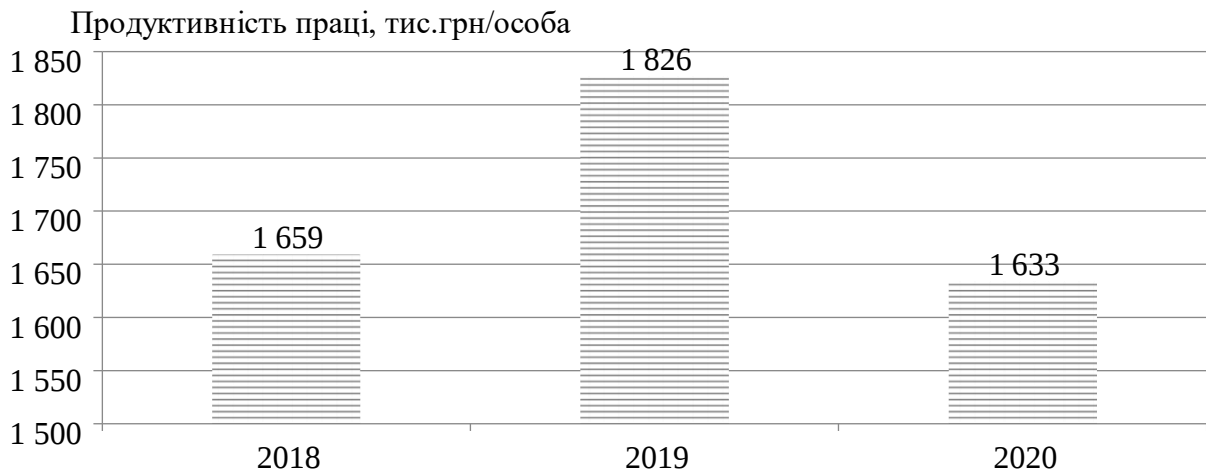


Рисунок 2.11 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2018-2020 роках, тис. грн./осіб

Джерело: за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018-2020 роки

Проаналізуємо показники руху персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2018-2020 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники руху персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2018-2020 роках

№	Показники	2018	2019	2020	Відхилення, 2019/2018	Відхилення, 2020/2019
1	Облікова чисельність персоналу, осіб	31 249	34 192	39 434	2 943	5 242
2	Середньорічна чисельність персоналу, осіб	30 148	32 721	36 813	2 573	4 093
3	Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування, осіб	2 147	3 984	8 594	1 837	4 610
4	Звільнено персоналу протягом року, осіб	981	1 041	3 352	60	2 311
5	Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених, осіб	106	112	101	6	-11
6	Коефіцієнт плинності персоналу	0,03	0,03	0,09	0,00	0,06
7	Коефіцієнт адаптації персоналу	0,83	0,73	0,75	-0,1	0,02

Джерело: за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018-2020 роки

Отже, коефіцієнт плинності персоналу виріс з 0,03 до 0,09, що свідчить про зниження ефективності управління персоналом. Коефіцієнт адаптації персоналу знизився з 0,83 до 0,75, тобто більше персоналу не стало працювати після проходження стажування. Це вказує на недостатню ефективність заходів з адаптації персоналу, які проводяться на підприємстві.

Не зважаючи на розроблену та зазначену в стратегії розвитку персоналу політику адаптації персоналу компанії, було виявлено (низький рівень підтримки нових працівників безпосереднім керівництвом, мало інформації для орієнтування нових працівників в складних ситуаціях) шляхом опитування персоналу магазинів мережі ТОВ «Сільпо-Фуд». Результати опитування наведено на рис. 2.12. Всього в опитуванні прийняло участь 120 працівників ТОВ «Сільпо-Фуд».

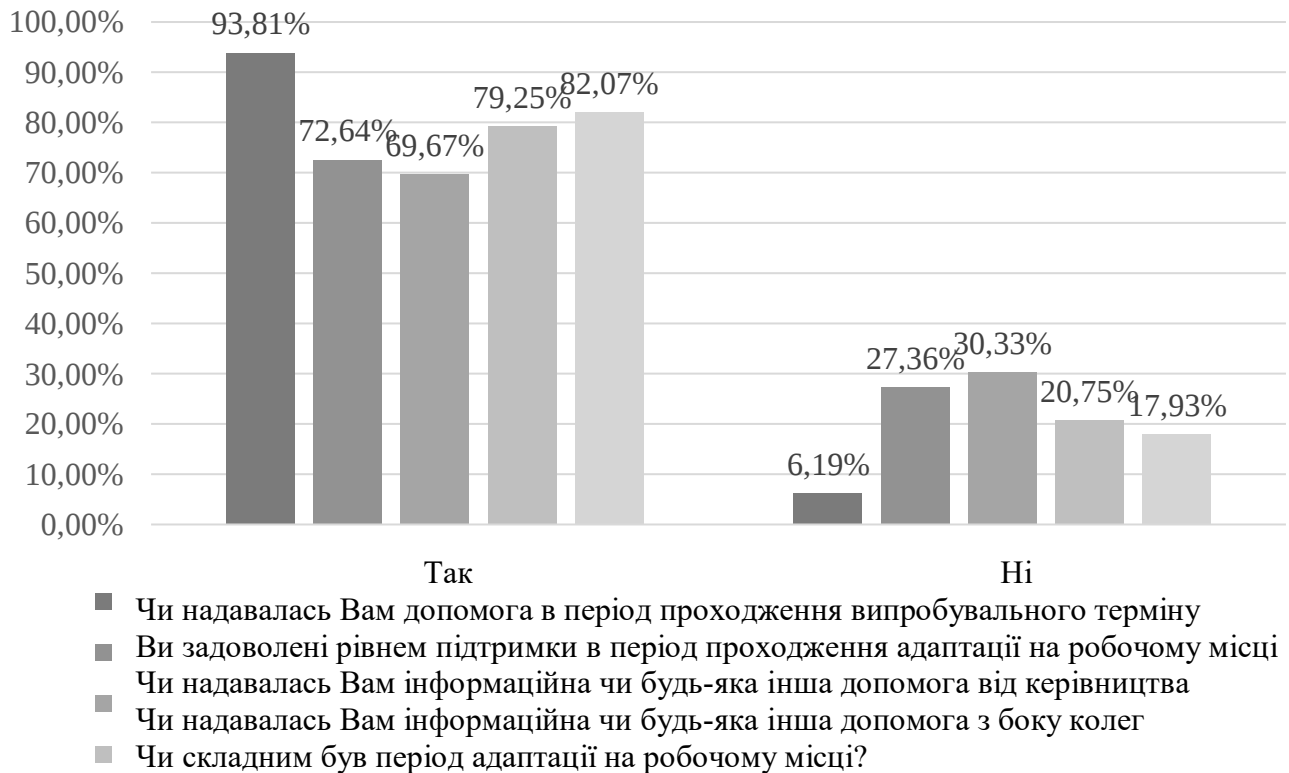


Рисунок 2.12 – Результати опитування співробітників щодо ТОВ «Сільпо-Фуд» адаптації на підприємстві, %

Джерело: за даними опитування співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд»

З рис. 2.12 можна побачити, що 6,19% працівників вважають, що не отримували жодної підтримки з боку керівництва або колег в період стажування на робочому місці. Задоволені підтримкою в період адаптації на новому робочому місці 72,64% працівників, при цьому було виявлено, що за оцінкою персоналу, тільки у 69,67% керівництво сприяло адаптації працівників, рівень підтримки нових працівників колегами вищий – 79,25%. Негативним є той факт, що 82,07% працівників вважають, що період адаптації на робочому місці був складним, в усному опитуванні працівники зазначали, що часто опинялись в ситуації, коли не мали інформації щодо того як діяти та не могли своєчасно отримати її у керівництва, а колегам було ніколи їм допомагати через високе навантаження на робочому місці. Тож можемо зазначити, що на підприємстві низький рівень адаптації персоналу, хоча на рівні стратегії управління персоналом адаптація персоналу є однією з ключових завдань.

Далі було проведено опитування щодо компетенцій, які необхідні працівникам, на їх думку в їх роботі та чи надає підприємство можливості для підвищення даних компетенцій в рамках компанії (курси, тренінги, інші види навчання).

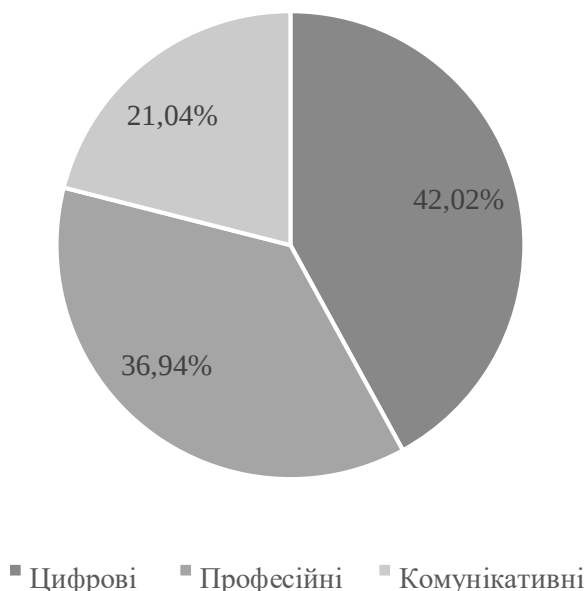


Рисунок 2.13 – Результати опитування співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд» щодо важливості в їх роботі компетенцій, %

Джерело: за даними опитування співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Отже, передусім для співробітників важливими стали цифрові компетенції, адже всі співробітники від управлінського персоналу до касирів магазину та вантажників працюють в певних додатках та програмах. Оскільки значна частина персоналу старше 45 років, то їм складніше самотійно та швидко вчитись роботі з програмами та мобільними додатками. Було виявлено, що 64,35% співробітників оцінюють свій рівень цифрових компетенцій як низький, що уповільнює швидкість їх роботи. 25,34% вважають свій рівень цифрових компетенцій як достатній та 10,31% вважають свій рівень цифрових компетенцій високим.

Отже, в ході проведеного аналізу персоналу підприємства (кількісний склад, структура персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці) було виявлено основні проблеми. Однією із таких проблем є відсутність чітко

налагодженої системи адаптації персоналу. Здебільшого співробітники самі пристосовуються до роботи на підприємстві. Також, важливим є запровадження програм з навчання роботі з цифровими програмами для персоналу, оскільки виявлено складності у освоєнні програм новими співробітниками.

2.3 Шляхи адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії

В умовах пандемії та зовнішніх викликів середовища варто уточнювати стратегію управління персоналом організації, про що наголошують автори досліджених нами видань, які описані у розділі 1. В умовах зовнішніх викликів адаптаційними можуть бути зміни у різних елементах комплексу управління персоналом, зокрема навчання. В результаті такого моніторингу стратегія управління персоналом зазнає деяких змін, буде удосконалено механізм адаптації персоналу та запроваджено заходи для навчання, розроблено застосунки для полегшення процесу адаптації та навчання персоналу.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що певні категорії співробітників складно проходять період адаптації на підприємстві частково через брак цифрових компетенцій, а саме дані компетенції зазначені опитаними працівниками як ключові в їх роботі, але більшість співробітників - 64,35% не володіють ними на достатньому рівні.

Одним з методів навчання, у тому числі роботі в умовах цифровізації (робота в додатках, програмах) є гейміфікація.

Вербх К. визначив гейміфікацію як застосування ігрових елементів та технологій створення ігор у неігровому контексті. Так само гейміфікацію визначають як використання підходів, характерних для комп'ютерних ігор,

ігрового мислення в неігровому забезпеченні для залучення користувачів та підвищення їхньої залученості, інтересу до вирішення прикладних завдань.

Дослідження психологів говорять про те, що інформація, сприймана на слух, засвоюється лише на 40%, зорово на 50%, при сукупності аудіо та візуальної подачі, засвоюваність інформації збільшується до 75% і тільки коли інформація опрацьовується самостійно, здійснюючи при цьому будь-які дії вона залишається у пам'яті обсягом 95%. Процес залучення та мотивації отримав назву «гейміфікація освіти».

Ця концепція має очевидні переваги:

- гейміфікація підвищує залученість до роботи;
- гейміфікація візуалізує досягнення та прогрес.

Доступність, зручність, психологічний комфорт ключові фактори у виборі. Зараз велика увага приділяється розробці та проведенню вебінарів, вебконференцій, онлайн-квестів, ділових, рольових ігор лише в онлайн-режимі.

Ефективність даного методу доведена багатьма дослідженнями.

Крім того, у зв'язку з пандемією дистанційна освіта стає все більш актуальною. Інформація, подана в ігровому форматі, тільки підвищить мотивованість, збільшить залучення співробітників та швидкість засвоєння інформації завдяки візуалізації матеріалу.

Досвід показує, що використання цієї технології дає змогу значно збільшити ефективність освітнього процесу. Що стосується застосування даної технології, то можна сказати, що вона зачіпає багато функцій управління персоналом, зокрема, навчання персоналу.

Метод дозволяє кожному працівнику побачити свій прогрес. Більшість співробітників залучаються до суперництва один з одним, підвищуючи свою ефективність, залучають максимум особистих резервів для досягнення високих позицій під час виконання цілей компанії. Далі розглянемо зацікавленість співробітників у впровадженні проекту гейміфікації до системи навчання та адаптації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Зацікавлення співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд» у впровадженні проекту гейміфікації

Групи зацікавлених осіб	Інтереси/мотиви
Співробітники	Збереження робочих місць, зростання заробітної плати, кар'єрне зростання
Топ-менеджмент	Досягнення організацією ключових показників KPI, збереження поточного становища, розвиток організації
HR-служба	Досягнення організацією ключових показників KPI, вдосконалення ключових процесів управління персоналом

Джерело: за даними опитування співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Цільовою аудиторією проекту стануть нові працівники підприємства та торговельний персонал магазинів.

Форми навчання в системі навчання співробітників продажу:

1. Курси продажів та технології спілкування з покупцями за допомогою гейміфікації.

Особливості форми: Курс призначений для самостійного навчання. Тривалість курсу від 3 до 6 академічних годин (1 година = 45 хвилин). Він складається з інтерактивної аудіопрезентації, відео з описом робочої ситуації та заключних завдань у формі імітаційної гри для запису навчального матеріалу. Наприкінці навчання кожен учень отримує очки, оскільки це гра, ми заробляємо ними HP (Hit Points). Результати відображаються на сервері компанії у вигляді результатів турнірів, вони відкриваються, що створює додаткову нагоду для того, щоб гравець став умовним переможцем у майбутньому. Примітка щодо застосування: використовується як вступний курс на першому етапі процесу навчання персоналу. На цьому етапі можна визначити сильніших «гравців» та сформувати такі групи учнів відповідно до їх рівня підготовки.

2. Вебінар «Підвищення ефективності продажів»

Особливості форми: Реалізація за три тижні після аудиторного навчання. Тривалість приблизно 2:00. На вебінарі розбираються помилки та обговорюються нові ідеї. Тренер відповідає на запитання учасників та підбиває

проміжні підсумки роботи студентів, перевіряє їх здатність застосовувати отримані знання на практиці. Конкурентний момент зростання інтересу та участі співробітників.

Залежно від результату найкращі та найефективніші гравці отримують бонус. Поради щодо використання: Супровід. Він проводиться з метою закріплення матеріалу, отриманого в рамках очної форми навчання на тренінгах.

3. Навчально-методична література, що рекомендується.

Особливості форми: Бізнес-тренери та фахівці з бізнес-обслуговування готують список літератури для вивчення ринку, технологій продажу та етики ділових відносин. Після вивчення додаткової літератури співробітникам несподівано пропонується кейс, а гравець отримує НР за кожне вивчене джерело.

Спосіб застосування: Підтримка після тренування. Він проводиться закріплення матеріалу, отриманого у межах очної форми навчання.

Очікуваний результат від запровадження проекту гейміфікації:

- підвищення продуктивності праці персоналу взагалі та серед нових працівників;
- скорочення термінів навчання нових працівників;
- визначення напряму розвитку кожного співробітника та всієї команди, пропозиції щодо розвитку в цьому напрямку;
- надання зворотного зв'язку за результатами роботи;
- підвищення значущості роботи кожного співробітника;
- зміна професійного мислення співробітників тощо.

Таким чином, як удосконалення системи адаптації персоналу пропонується створення інтерактивного курсу. Під час проходження курсу стажер повинен виконувати навчальні та ігрові завдання, такі як: освоєння методу продажу – в освітньому форматі, в ігровому форматі – набрати 50 балів за виконання практичних завдань за певний період часу, для переходу до

наступного рівня. У цьому випадку освітні цілі завжди будуть пріоритетом, ігрові цілі сприятимуть підтримці інтересу до процесу та внутрішньої мотивації для продовження виконання освітніх завдань.

Далі розглянемо запропонований нами доречний в умовах пандемічних змін алгоритм процесу навчання персоналу, представлений на рис.2.14.

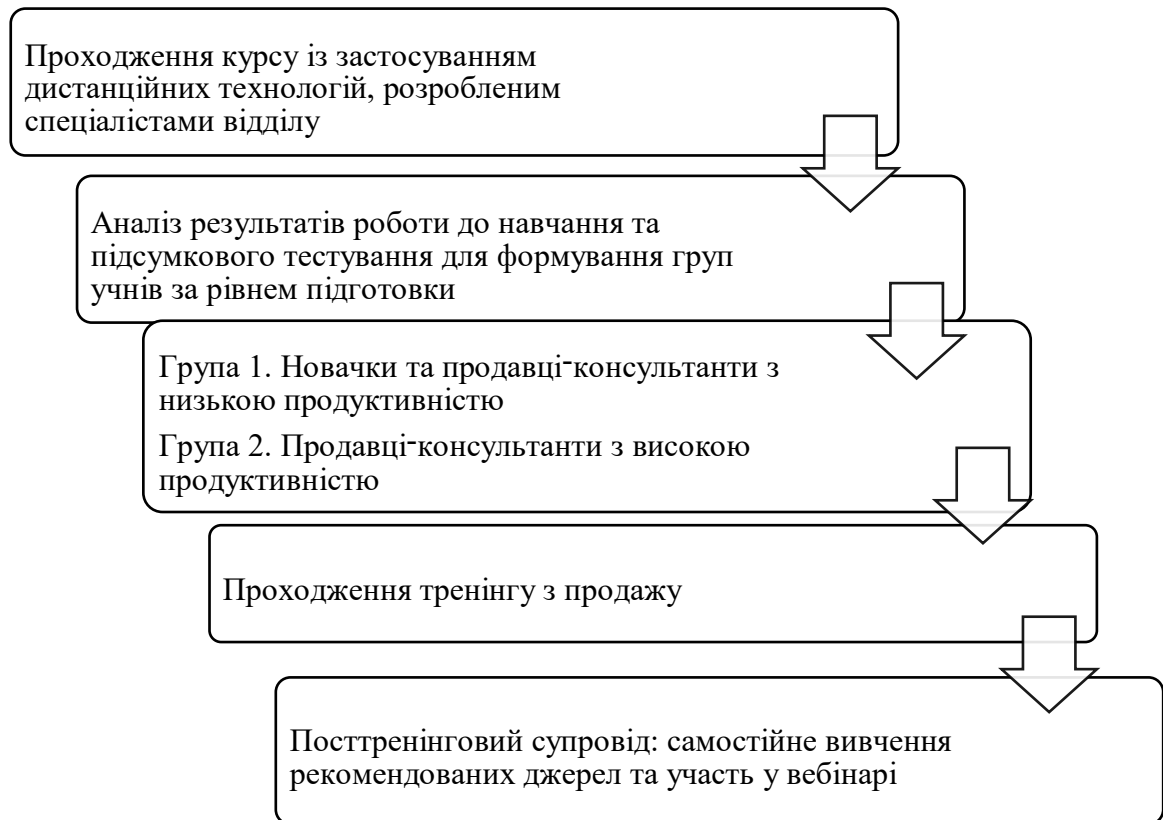


Рисунок 2.14 – Алгоритм процесу навчання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Отже, програма навчання представлена вище буде включати 5 етапів. Саме така кількість кроків є оптимальною для проходження навчання співробітникам.

Також пропонуємо запровадити застосунок з використанням штучного інтелекту для отримання онлайн-допомоги у вигляді відповідей на запитання співробітників щодо їх робочого процесу. Застосування такого застосунку дозволить зекономити час менеджерів середньої ланки, яким потрібно не тільки

виконувати свої обов'язки, а й відповідати на запитання стажерів та основного персоналу, в ситуації, коли вони не можуть вирішити питання самостійно. Це не зможе повністю усунути особисті комунікації, але знизить завантаженість менеджерів та допоможе новим працівникам відчувати себе впевненіше.

Обґрунтування витрат на створення такого проєкту розробки та запровадження навчального застосунку з використанням штучного інтелекту для отримання онлайн-допомоги працівникам та введення гейміфікації у навчання персоналу запропоновано у таблиці 2.4. Склад статей витрат включатиме витрати на розробку програми навчання, витрати на проведення навчання протягом року, витрати на розробку та обслуговування застосунку для онлайн-допомоги працівникам.

Таблиця 2.4 – Витрати на проєкт адаптації стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах пандемії

Показники	Сума, тис.грн.
Витрати на розробку програми навчання торгового персоналу з елементами гейміфікації (оплата програмісту)	84
Витрати на проведення навчання протягом року ($39,5 \text{ тис. осіб} * 500 \text{ грн.} + 500 \text{ тис. грн.}$ оплата кураторам за навчання персоналу)	20 250
Витрати на розробку застосунку з використанням штучного інтелекту для отримання онлайн-допомоги працівникам (оплата програмісту)	200
Витрати на обслуговування застосунку з використанням штучного інтелекту для отримання онлайн-допомоги працівникам ($12 \text{ міс.} * 8 \text{ тис. грн.}$ плата за обслуговування)	96
Всього	20 630

Джерело: розроблено автором

Отже, для проведення заходів щодо адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії, необхідно витратити 20 360 грн. на рік.

Планується, що після проведення даних заходів продуктивність праці персоналу виросте на 20%, а підвищення швидкості та якості обслуговування покупців приведе до збільшення продаж в магазинах мережі на 5% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Прогноз економічного ефекту від проведення заходів щодо адаптації стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах пандемії

Показники	2020	Прогноз	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції та товарів	64 402 634	67 622 766	3 220 132	5,0%
Собівартість реалізованих продукції та товарів	47 249 897	49 612 392	2 362 495	5,0%
Валовий прибуток	17 152 737	18 010 374	857 637	5,0%

Джерело: розроблено автором

Складемо прогноз економічного ефекту від проведення заходів щодо адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Прогноз економічного ефекту від проведення заходів щодо адаптації стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах пандемії

Збільшення валового прибутку	857 637 тис.грн.
Витрати на проведення заходів	20 630 тис.грн.
Економічний ефект	837 007 тис.грн.

Джерело: розроблено автором

За умови проведення заходів щодо адаптації стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах пандемії (запровадження застосунку з використанням штучного інтелекту для отримання онлайн-допомоги працівникам та введення гейміфікації у навчання персоналу) компанія зможе збільшити свої доходи на 837 007 тис.грн.

Отже, шляхами адаптації персоналу в умовах пандемії ми вбачаємо підтримку нових працівників через запровадження програми навчання торгового персоналу з елементами гейміфікації, розробку застосунку з використанням штучного інтелекту для отримання онлайн-допомоги працівникам як найбільш доречні також в умовах функціонування організації в

інформаційних умовах. Окремо нами обґрунтований підхід до створення комплексної програми адаптації персоналу на початку їх роботи в компанії, ефективність якої може збільшити показники продуктивності праці на 20%, збільшення продаж в торгових мережах компанії на 5%, скоротити плинність персоналу. В цілому ефективно сприятиме зміцненню іміджу бізнес-організації у сфері управління персоналом.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній бакалаврській роботі було визначено сутність стратегії управління персоналом та фактори її формування; досліджено методичні підходи до управління розвитком персоналу організації; розглянуто компетенції персоналу як основа адаптаційних змін у стратегії управління персоналом; проведено оцінку діяльності та середовища господарювання компанії; виконано аналіз діючої стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»; запропоновано шляхи адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії та зроблені такі висновки:

1. Стратегія управління персоналом - це розроблене керівництвом організації, один з пріоритетних напрямів дій, який необхідний для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості. При виборі стратегії управління персоналом для підприємства необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори.

2. Основним завданням розвитку персоналу є підвищення професійного рівня співробітників і управління кар'єрним зростанням. Для виконання цього завдання необхідно створити такі умови і розробити такий комплекс заходів, які будуть спрямовані на активізацію бажання співробітників до безперервного навчання, для поступового розвитку навичок. Виділяють декілька напрямків розвитку персоналу підприємства: особистісний розвиток, професійний розвиток та соціальний розвиток. Система розвитку персоналу – це жива, динамічна структура, методи, інструменти і технології постійно розвиваються. Різні методи розвитку персоналу дозволяють досягати певних результатів, сприяють розвитку різних навичок, конкретних знань, навичок.

3. У 2020 р. в умовах епідемії COVID-19 організації були змушені перейти на нові методи роботи, вибудовуючи свою діяльність з урахуванням

впливу коронавірусної інфекції. Організаціям доводилося реагувати на складні умови, що несподівано виникли і швидко змінюються, прогножуючи і плануючи різні події. Адаптаційний процес є керованим та спрямованим на пристосування нового працівника до організаційної культури компанії, до внутрішньокорпоративного розпорядку, до вимог та очікувань, що пред'являються до нього компанією, та до свого робочого місця. Формування і розвиток компетенцій співробітників продовжує залишатися важливою частиною кадрової роботи. В сучасних умовах зростає потреба у фахівцях, які мають так звані м'які компетенції, такі як вміння вести дискусію, багатоваріантність у підборі, систематизації та презентації інформації, високі комунікативні навички, здатність до ефективної командної роботи.

4. Торгівельна мережа «Сільпо-Фуд» належить до компанії корпорації FOZZY GROUP. Компанія надає такі послуги оптової, роздрібної торгівлі та торгівля напоями, а також діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Споживачами продукції є населення України. Основним конкурентом компанії є АТБ-маркет, а також конкурентами є Ашан, Метро, Варус, Траш, Еко-маркети та інші ритейли. Доходи підприємства щорічно зростають (завдяки збільшенню магазинів мережі та цін на продукцію), але чистий прибуток був мінусовим в 2018 році, в 2019 році компанія отримала 289 577 тис.грн, а в 2020 році компанія зазнала значних збитків.

5. Станом на 31.12.2020 року на підприємстві працювало 39434 співробітники. Система управління персоналом включає в себе: підбір та найм персоналу; адаптація персоналу; формування кадрового резерву; навчання персоналу; мотивація персоналу; оцінювання персоналу. Продуктивність праці співробітників підприємства виросла в 2019 році на 10,09% завдяки збільшенню асортименту товарів, але в 2020 році була скорочена на 10,58% через те, що зменшився середній чек покупців, так як в період пандемії Ковід-19, оскільки знизилась купівельна спроможність населення. Отже, в ході проведеного аналізу персоналу підприємства

(кількісний склад, структура персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці) було виявлено основні проблеми.

Однією із таких проблем є відсутність чітко налагодженої системи адаптації персоналу. Здебільшого співробітники самі пристосовуються до підприємства.

6. Для адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії було запропоновано:

- запровадження застосунку з використанням штучного інтелекту для отримання онлайн-допомоги працівникам;
- введення гейміфікації у навчання персоналу.

Розрахунки показали, що витрати на здійснення заходів складуть 20630 тис.грн., а річний економічний ефект очікується на рівні 837007 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 51–57.
2. Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організації. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 352–358.
3. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. Маркетингові технології ПБС. 2017. С. 7-30.
4. Батрак О. В., Тарасенко І. О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52. С. 111-115.
5. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №8. С. 6-14.
6. Беляєва Н.С., Габер В.В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. Приазовський економічний вісник. 2020. № 3 (20). С.82-88.
7. Бортнік С.М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. Економічний форум. 2018. № 2. С. 331-339.
8. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 1(69). С. 73-79
9. Бояринова К. О., Дем'ян А. Л., Лазоренко Т. В. Компетентнісний підхід до розвитку інженерного персоналу підприємств аграрно-промислового

комплексу. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9554> (дата звернення: 17.01.2022).

10. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник. 2020. № 3. С. 137–146.

11. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом : дис. ... канд. соц. наук. Хмельницький, 2017. 10 с.

12. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. № 36. С.46-50.

13. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

14. Генеза поняття "управління персоналом" крізь призму наукових шкіл та підходів; А. С. Устіловська, Г. К. Щербаков. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6. С. 230-235.

15. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14(2019). С. 60-65.

16. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект ХХІ. 2017. № 3. С. 74-79.

17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Товариство «Знання», 2017. 559 с.

18. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554>

19. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. № 2 (75). С. 88–92.

20. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. №3. С.138-142.
21. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналом на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 53-57.
22. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. №. С. 137-144.
23. Дідур Г. І. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 1. С. 223– 230.
24. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. №39. 2020 . С.165-170.
25. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
26. Жевновата А. С., Веретенникова Г. Б. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах віддаленої (дистанційної) роботи. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. С. 70–71.
27. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». №1 (53). 2019. С. 116-125.
28. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 218–234.

29. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційнометодичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 150–154.
30. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. Вісник Класичного приватного університету. 2019. № 1 (12). С. 82-89.
31. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46-50.
32. Козьмук Н. І. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. Вісник Університету банківської справи. 2019. № 2-3. С. 145–150.
33. Корейба В. Д., Нагорна І. І. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. С. 82–83.
34. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Інфраструктура ринку. 2021. № 51. С.175-183.
35. Куцик В. І., Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Вісник ЛТЕУ. 2019. № 58. С. 63-69.
36. Кушнерик О. В HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. № 12. 2020. С.125-129.
37. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г, Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Електронне фахове видання Мукачівського національного університету: Економіка та суспільство. Мукачево, 2018 р. №14 С. 448-456

38. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту. 2020. № 2. С. 102–107.

39. Мізіна О. В., Амелницька О. В., Терешук А. І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7062>

40. Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. Економічний аналіз. № 1. 2020. С. 100–107.

41. Обруч Г. В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2019. № 68. С. 164–174.

42. Овчиникова М. О. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. Вісник ХНТУ. 2020. № 1(72). С. 62–67.

43. Офіційний сайт Держстатистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2021).

44. Партика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2 (68). С. 154 – 157.

45. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць. № 41. 2020. С. 61–68.

46. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 108–114.

47. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246–252.

48. Прохоровська С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. № 23. С. 86-90.
49. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. №1. 2019. С. 60-62.
50. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральньо-український науковий вісник. Економічні науки. 2020. № 4 (37). С.119129.
51. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. № 14. 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
52. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. Економічний вісник Донбасу. № 1(59). 2020. С.130-136.
53. Смужевич Ю.О. Удосконалення системи управління персоналу підприємства. Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал. 2018. №11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2018/11/sovershenstvovaniya-sistemyupravleniya-personalom-predpriyatiya/> (дата звернення: 15.10.2021).
54. Телишевська Л. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2. С. 187-197.
55. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві / Л.І. Телишевська, В.І. Успенко // Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 187-197.
56. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 197–203.

57. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. Інтелект XXI. 2020. №2. С.114-121.
58. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 41-44.
59. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. Агросвіт. 2020. № 13-14. С. 90–95.
60. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 66–70.
61. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 15.10.2021).
62. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. Агросвіт. 2021. № 24. С. 39–45.
63. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
64. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. 54(3). Pp. 389-407.

ДОДАТКИ

Додаток А

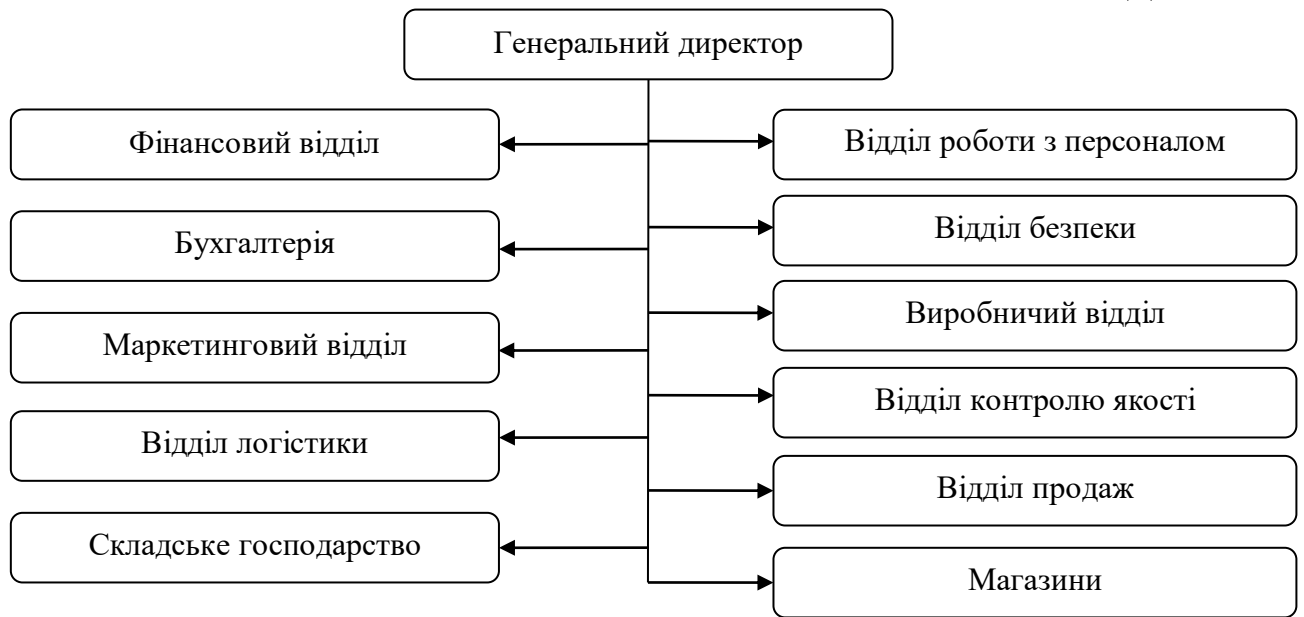


Рисунок А.1 – Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: розроблено автором

ЗАТВЕРДЖЕНО

Протокол Загальних Зборів ТОВ «Сільпо» № 52 від «16» травня 2018 року

ПОЛОЖЕННЯ ПРО АДАПТАЦІЮ

6. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Положення про адаптацію ТОВ «Сільпо»:

- 1.1. Визначає порядок процедур при адаптації персоналу ТОВ «Сільпо».
- 1.2. Визначає порядок виконання процедур при адаптації персоналу Товариства.
- 1.3. Визначає порядок взаємодій, терміни виконання та відповідальність за проведення адаптаційних процедур Департаменту по роботі з персоналом, структурних підрозділів та посадових осіб Товариства.
- 1.4. Процес адаптації нових співробітників у ТОВ «Сільпо» проводиться безпосереднім керівником нового співробітника, контролюється та при необхідності коригується співробітниками Департаменту по роботі з персоналом.

2. МЕТА

Метою даного Положення є регламентація порядку:

- оформлення процесу адаптації в Товаристві;
- організація адаптації нових співробітників Товаристві;
- втілення та контроль процесу взаємного пристосування нового співробітника до Товариства.

3. ТЕРМІНОЛОГІЯ ТА ПРИЙНЯТІ СКОРОЧЕННЯ

Адаптація — процес введення нового співробітника до корпоративної культури Товариства. Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне втілення нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в Товаристві та підготовка лояльного співробітника з акцентом на необхідні для успішної роботи навичок та знань.

Куратор — спеціаліст, який здійснює контроль за роботою новачка та надає допомогу новому співробітнику протягом випробувального терміну. Куратором може бути безпосередній керівник або спеціаліст, що вище за рівнем посади від нового співробітника. Куратор бере на себе зобов'язання навчити та провести професійну адаптацію нового співробітника в рамках колективу підрозділу, пов'язаних підрозділів та в режимі робочого графіку Товариства. Куратор слідкує за якістю та своєчасністю виконання задач новим співробітником у відповідності до затвердженого плану-оцінки випробувального терміну.

Випробувальний термін — термін перевірки відповідності нового співробітника та Товариства один одному. На етапі проходження випробувального терміну новому співробітнику необхідно пристосуватися до нової роботи та вийти на запланований рівень виробництва праці.

- **КЗпП України** — Кодекс Законів про Працю України;
- **ДПР** — Департамент по роботі с персоналом; — **ПП** — відділ підбору персоналу; — **МКК** — мала кадрова комісія.

В регіонах обов'язки співробітника відділу ВПП виконує посадова особа, на яку покладено обов'язки з пошуку та підбору персоналу.

4. ПІДГОТОВКА ДО АДАПТАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

4.1. Підставою для здійснення процедури адаптації нового співробітника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидату до штату Товариства, оформлення листів узгодження з відміткою про прийом кандидату до штату Товариства, запрошення (в усній або письмовій формі) кандидата для оформлення трудових відносин.

4.2. Після затвердження кандидата на прийом у штат Товариства його безпосередній керівник розробляє посадову інструкцію (якщо це новий документ) або коригує вже існуючу. З посадовою інструкцією новий співробітник повинен ознайомитися до початку роботи, та підтвердити це своїм особистим підписом. Окрім цього, новий співробітник ознайомиться з правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства, режимом охорон комерційної таємниці, принципами роботи Товариства та його політикою.

4.3. Безпосередній керівник забезпечує новому співробітникові саме робоче місце, канцелярські принади, робочу техніку (комп'ютер/ноутбук, принтер, копір, телефон мобільний та стаціонарний), формує службову записку на доступи у внутрішній мережі Товариства, а також Інтернету у залежності від рівня посади нового співробітника.

4.4. Безпосередній керівник розробляє план роботи на випробувальний термін для нового співробітника та критерії його проходження. План затверджує керівник ДПР та спеціаліст з навчання та розвитку персоналу. Нового співробітника ознайомлюють з планом проходження випробувального терміну та критеріями його проходження на початку виконання його службових обов'язків.

4.5. Безпосередній керівник призначає куратора випробувального терміну.

4.6. Безпосередній керівник повідомляє підрозділ про дату виходу нового співробітника, про його підлеглість та функціональні обов'язки, про інші організаційні моменти, що пов'язані з появою нового співробітника.

4.7. За три дні до виходу нового співробітника спеціаліст ВПА:

4.7.1. Телефонує новому співробітникові, щоб впевнитися, що домовленість про трудові співвідношення не втратило сили.

4.7.2. Інформує співробітників підрозділу про вихід нового співробітника (через внутрішню пошту розсилкою інформаційного листа з інформацією про новачка, де коротко висвітлюються його функціональні обов'язки у підрозділі і т. і.).

4.7.3. Готує інформаційний матеріал для нового співробітника (брошуру новачка, Правила внутрішнього трудового розпорядку і т. і.).

4.7.4. Перевіряє, чи підготовлено робоче місце, перепустка.

4.8. В перший робочий день безпосередній керівник знайомить колектив підрозділу з новим співробітником, а також осіб, що будуть пов'язані з ним для виконання завдань напряму. Безпосередній керівник знайомить новачка з планом-оцінкою випробувального терміну, пояснює усі незрозумілі моменти. Більше детально, ніж під час співбесіди, знайомить новачка з його обов'язками.

5. ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ТЕРМІН

5.1. Загальна тривалість випробувального терміну не повинна перевищувати 3 місяці, а в окремих випадках за узгодженням з відповідним виборчим органом первинної профспілкової організації — 6 місяців.

5.2. Випробувальний термін не встановлюється особам, які не досягли 18-річного віку, молодим спеціалістам після закінчення професійних навчально-виховних закладів, молодим спеціалістам після закінчення вищих навчальних закладів, особам, звільненим в запас після військової чи альтернативної (невійськової) служби, інвалідів, що направлені на роботу у відповідності до рекомендацій медикосоціальної експертизи. Випробувальний термін не встановлюється також при прийомі на роботу в іншу місцевість та при прийомі на роботу на інше підприємство, в установу, організацію, а також в інших випадках, що передбачені законодавством.

5.3. При сучасному і якісному виконанні завдань випробувального терміну куратор доводить до відома безпосереднього керівника і спеціаліста ДРП, відповідного за адаптацію, про результати роботи працівника. Питання про прийняття рішення про завершення випробувального терміну виносяться на МКК (МКК складається з робітників ДРП та безпосереднього керівника нового співробітника). Випробувальний термін за рішення МКК може бути завершений достроково (раніше встановленого в плані терміну закінчення), у термін (відповідно до встановлено в плані терміну) або пролонгований (у відповідності до вимог чинного законодавства України).

5.4. У випадку відповідності нового співробітника обіймаємі посаді безпосередній керівник заповнює план-оцінку проходження випробувального терміну зі своїми примітками та висновками.

Заповнений документ подається до ДПР для затвердження у Генерального Директора Товариства та залучення до особової справи співробітника.

5.5. При неналежній якості виконання завдань куратор проводить роз'яснювальну роботу, визначає «вузькі» місця та навчає новачка специфічних навичок та нюансів професійної діяльності.

5.6. Кожен випадок неналежного виконання завдань, поставлених новому співробітникові на випробувальний термін, фіксується у вигляді протоколу або службової записки на ім'я безпосереднього керівника. Протягом випробувального терміну перевіряється відповідність співробітника посаді. У випадку виявлення невідповідності співробітника посаді внаслідок недостатньої кваліфікації чи стану здоров'я власник або уповноважений ним орган має право розірвати трудовий договір за власною ініціативою відповідно до ст. 28 КЗпП України.

5.6.1. Невідповідністю обов'язкам, що виконуються, вважається нездатність внаслідок недостатньої кваліфікації чи стану здоров'я належним чином виконувати свої обов'язки.

5.6.2. Підставою для відкриття процедури звільнення є виявлення невідповідності робітника Товариства займаній посаді чи виконуємій роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, що заважають продовженню даної роботи, в період дії укладеного з ним трудового договору.

5.6.3. Доказами невідповідності робітника виконуємим обов'язкам є:

- неякісне виконання робіт, документально підтверджене куратором та безпосереднім керівником (фіксується службовою запискою, актом про неякісне виконання завдання);

- неналежне виконання трудових обов'язків з причини недостатньої кваліфікації, встановлений куратором та безпосереднім керівником (фіксується службовою запискою або актом про виявлення недостатньої кваліфікації);

- відмовлення пройти навчання, інструктаж чи перевірку знань з охорони праці та пожежної безпеки, підтверджений відповідальним за проведення інструктажу, куратором та безпосереднім керівником (фіксується актом про відмовлення проходження інструктажу);

- довідка МСЕК або ВКК про стан здоров'я, що не дозволяє продовженню даної роботи;

5.6.4. Після виявлення факту невідповідності робітника Товариства виконуємій роботі чи обіймаємій посаді керівник структурного підрозділу направляє до ДРП службову записку про проведення процедури звільнення робітника з доданням документів, що підтверджують вказану невідповідність.

5.6.5. Спеціалісти ДРП протягом 2 робочих днів перевіряють документи, проводять переговори з безпосереднім керівником нового робітника, керівником структурного підрозділу та робітником про його можливе працевлаштування, пропонують переведення на іншу посаду за вакансіями, що в наявності в Товаристві. У випадку погодження робітник переводиться на іншу посаду, що відповідає його кваліфікації (спеціальності) та не протипоказану йому за станом здоров'я.

5.6.6. Якщо вакансії відсутні чи робітник відмовляється від переведення на іншу посаду Директор ДРП у 2-денний термін з моменту відмовлення робітника готує подання до профспілкового орган первинної профспілкової організації (далі — профспілковий комітет) для отримання попередньої згоди на звільнення робітника Товариства з доданням всіх необхідних документів та направляє подання до профспілкового органу, членом якого є робітник.

5.6.7. Профспілковий орган протягом 5 робочих днів розглядає письмове подання власника и в 3-денний термін після прийняття рішення сповіщає ДРП про своє рішення. У випадку, якщо пропущений 8-денний термін, вважається, що профспілковий орган дав згоду на розірвання трудового договору.

5.6.8. Спеціаліст ДРП у 2-денний термін після отримання рішення профспілкового органу готує проект наказу, узгоджує його з юридичним департаментом та подає на підпис Генеральному директорові Товариства. Після підписання наказу, подальша процедура звільнення здійснюється у відповідності до чинного законодавства України.

6. ПЕРІОДИЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА ЗАВЕРШЕННЯ АДАПТАЦІЇ

6.1. Наприкінці першого (в середини другого) місяця роботи нового спеціаліст ВПП проводить з новим співробітником бесіду для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації в Товаристві.

6.2. Для оцінки якості адаптаційних заходів новий співробітник по закінченні місяця роботи в рамках періодичного контролю заповнює анкету зворотнього зв'язку (Додаток).

6.3. Адаптація нового співробітника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в Товаристві, дотримується правил внутрішнього

трудового розпорядку Товариства та норми дисципліни праці, розподіляє та дотримується корпоративної культури Товариства.

6.4. Процес адаптації нового співробітника не обмежується випробувальним терміном та при необхідності пролонгується за умов дотримання вимог чинного законодавства України.

6.5. На всіх етапах адаптаційного процесу співробітник ВПП підтримує зворотній зв'язок з новим співробітником, який дозволяє визначити якість адаптаційних заходів та роботи в підрозділах Товариства в цілому.

Додаток

АНКЕТА ЗВОРОТНЬОГО ЗВ'ЯЗКУ

П.І.Б. _____
Посада _____
Підрозділ _____
Дата виходу на роботу _____
Дата контролю _____
П.І.Б. безпосереднього контролю _____
П.І.Б. куратора _____

Питання	Варіант відповіді		Коментар
	У межах Відмінно норми	Незадовільно	
Моє робоче місце підготовлено належним		чином	
Мені було чітко сформульовано мої основні		задачі	
Меня зрозуміла моя посадова інструкція (вказати термін ознайомлення у коментарях)			
Мене було представлено колективу (вказати		терміни в коментарях)	
Я знаю, яких результатів від мене чекають			
Я знаю свій робочий графік			
Я знаю, як себе поводити у ситуаціях, що не		було передбачено	
Я ознайомлений з переліком відомостей, які		складають комерційну таємницю	
Я активно взаємодію з колективом всередині		відділу/підрозділу	
Я активно взаємодію з іншими підрозділами			
Я знаю направлення діяльності			
Я знаю традиції, норми та стандарти компанії			
Я ознайомлений з вимогами та стандартами		виконання роботи	
Що більше за все здивувало Вас за цей час?			

Дата

Підпис

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ**

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників 34 192

Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. Київ, 02090

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «у» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 року**

		Форма № 1		Код за ДКУД		1801001
Актив		Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
I		2	2а	3	4	5
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи		1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість		1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація		1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції		1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби		1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість		1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос		1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	8	-	305 687	609 600
Відстрочені податкові активи		1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи		1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I		1095		14 694 060	9 216 781	2 265 048
II. Оборотні активи						
Запаси		1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані		1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом		1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток		1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140		31	21	33
Інші поточна дебіторська заборгованість		1155	12	1 611 860	3 078 912	118 510
Поточні фінансові інвестиції		1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи		1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II		1195		14 004 363	11 871 964	7 207 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	17	-	-	2 134 510
Баланс		1300		28 698 423	21 088 745	11 607 226

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	1495		1 827 502	1 153 325	(10 327 561)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	1595		9 130 904	2 093 002	6 970 973
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	85 464	116 376	192 548
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624
товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	1695		17 740 017	17 842 418	14 963 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-	-
Баланс	1900		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Терещенко Т.І.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
Валовий:				
прибуток	2090		15 106 074	12 044 597
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		1 748 125	1 410 819
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		268 583	-
збиток	2295		-	(974 015)
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		289 577	-
збиток	2355		-	(943 552)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		289 577	(943 552)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	27, 28, 29	927 802	838 573
Витрати на оплату праці	2505	27, 28	4 795 380	3 419 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	27, 28	1 054 414	754 841
Амортизація	2515	27, 28	3 219 861	475 807
Інші операційні витрати	2520	27, 28, 29	3 836 958	5 573 384
Разом	2550		13 834 418	11 044 424

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно про продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників¹ 39 434

Адреса, телефон вулиця Батюкова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (пробити позначку «х» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за СДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	12	31
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року

Форма № 1

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
I	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 377 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
I	2	2а	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	13 047 703	12 846 065
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вислужений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

Директор
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий:				
прибуток	2090		17 152 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		153 528	1 638 317
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290			268 583
збиток	2295		(3 157 847)	-
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350			289 577
збиток	2355		(3 114 238)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(3 114 238)	289 577

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	24, 26, 27, 28	966 221	927 801
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	6 321 110	4 795 380
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	26, 27	3 852 363	3 219 864
Інші операційні витрати	2520	26, 27, 28	4 796 260	3 836 959
Разом	2550		17 322 730	13 834 418

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І



метадані

Заголовок

Стратегічне управління персоналом бізнес-організації в умовах пандемічних обмежень.docx

Автор

Лебідь Іванна Віталіївна

Науковий керівник

Голіонко Наталія Григорівна

підрозділ

кафедра менеджменту

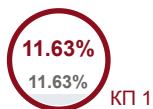
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруківці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		7
Інтервали		0
Мікропробіли		13
Білі знаки		8
Парафрази (SmartMarks)		80

Обсяг знайдених подібностей

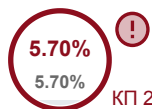
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

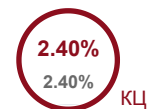
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

9812

Кількість слів



КЦ

77780

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутите список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://silpo-fud.emitents.net.ua/files/40720198_d48ce33976e109c203c9bb220649d84d.pdf	73	0.74 %
2	Облік та аналіз розрахунків з оплати праці ТОВ "Сільпо-Фуд" 5/22/2022 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу)	64	0.65 %
3	https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2027/1/%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D0%B5%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%B4%D1%8C.pdf	61	0.62 %

4	Облік та аналіз розрахунків з оплати праці ТОВ "Сільпо-Фуд" 5/22/2022 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу)	57	0.58 %
5	Облік та аналіз розрахунків з оплати праці ТОВ "Сільпо-Фуд" 5/22/2022 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу)	53	0.54 %
6	https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2027/1/%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D0%B5%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%B4%D1%8C.pdf	41	0.42 %
7	HR Crisis Management in Government Organizations Kovalenko Tetiana V.;	37	0.38 %
8	https://manager.bobrodobro.ru/23358	32	0.33 %
9	https://studme.com.ua/1758010615289/menedzhment/strategicheskoe_upravlenie_chelovecheskimi_resursami.htm	30	0.31 %
10	HR Crisis Management in Government Organizations Kovalenko Tetiana V.;	29	0.30 %

з бази даних RefBooks (1.04 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
джерело: Paperity			
1	HR Crisis Management in Government Organizations Kovalenko Tetiana V.;	73 (3)	0.74 %
2	Interconnection of Development of Personnel and Strategy of Personnel Management Взаимосвязь развития персонала и стратегии управления персоналом Derihovska Viktoriya I.;	29 (2)	0.30 %

з домашньої бази даних (3.93 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Облік та аналіз розрахунків з оплати праці ТОВ "Сільпо-Фуд" 5/22/2022 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу)	299 (18)	3.05 %
2	Письменна.docx 5/28/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра управління персоналом та економіки праці)	41 (4)	0.42 %
3	Формування та реалізація публічної політики сталого розвитку територій в Україні 5/7/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра національної економіки та публічного управління)	30 (3)	0.31 %
4	Удосконалення системи управління проектами в компанії 1/24/2019 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра стратегії бізнесу)	9 (1)	0.09 %

5	Формування системи обліку, наявності надходження та вибуття виробничих запасів на ТОВ «Клуб Сиру».docx 5/28/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу)	7 (1)	0.07 %
---	---	-------	--------

з програми обміну базами даних (1.19 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Штик, Дорошук.docx 12/17/2021 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	102 (10)	1.04 %
2	Підвищення залученості та ефективності керівників середньої ланки за матеріалами ТОВ «НОВА ПОШТА» 11/26/2021 International Institute of Management (ІНФОРМАЦІЙНО-РЕСУРСНИЙ ЦЕНТР)	15 (1)	0.15 %

з Інтернету (5.46 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2027/1/%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D0%B5%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%B4%D1%8C.pdf	127 (3)	1.29 %
2	http://silpo-fud.emittents.net.ua/files/40720198_d48ce33976e109c203c9bb220649d84d.pdf	92 (2)	0.94 %
3	https://manager.bobrodobro.ru/23358	55 (2)	0.56 %
4	http://rua.pp.ua/322-strategiya-upravleniya-personalom-21851.html	45 (3)	0.46 %
5	http://ukrdoc.com.ua/text/8653/index-1.html	36 (2)	0.37 %
6	http://um.co.ua/8/8-17/8-17240.html	35 (3)	0.36 %
7	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2013-N2-Volume2_198.pdf	34 (2)	0.35 %
8	https://uadoc.zavantag.com/text/25240/index-1.html	33 (3)	0.34 %
9	https://studme.com.ua/1758010615289/medzhment/strategicheskoe_upravlenie_chel_ovechskimi_resursami.htm	30 (1)	0.31 %
10	https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kafedra+marketingu+%25D1%2596m_+A_F_Pavienka%202019/Blank_tytul_KBR_2020_zrazok(1).docx	20 (1)	0.20 %
11	http://8ref.com/4/referat_44292.html	18 (2)	0.18 %
12	http://eprints.zu.edu.ua/26321/1/Короцинська_-_3.PDF	11 (1)	0.11 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Лебідь Іванни Віталіївни

Назва роботи: Стратегічне управління персоналом бізнес-організації в умовах пандемічних обмежень

Науковий керівник: к.е.н., доцент Голіонко Н.Г.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнти подібності: КП1 – 11,63 %; КП2 – 5,7 % **Після аналізу Звіту подібності**

констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату, автором дотримано етики цитувань. Тому робота визнається виконаною самостійно і допускається до захисту

30.05.22р.

Голіонко Н.Г.

(дата)



(підпис)

(ПІБ)

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

Витяг з протоколу № 3 від 27.05.2022

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності зі спеціальності 073
«Менеджмент» (у форматі відеоконференції)**

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиков П.Г., к.е.н., ст.викл.
Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Лебідь Іванни Віталіївни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Лебідь Іванни Віталіївни. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії, к.е.н., доцент кафедри
Д.О.**



менеджменту Барабась

**Секретар комісії,
кафедри менеджменту Ліщинська**



**к.е.н., старший викладач
В.В.**

ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Ситуація з коронавірусною інфекцією поставила підприємства в умови, коли існує потреба не лише забезпечення благополуччя працівників, а й трансформації робочих процесів. Багато бізнес-організацій визнали важливість заходів щодо організації віддаленої роботи під час планування робочих процесів. Відповідно, процеси формування стратегії управління персоналом також зазнали суттєвих змін. В даному дослідженні ми проаналізуємо на прикладі підприємства «Сільпо», яким чином в умовах коронакризи змінилась подібна стратегія, та як кадрова політика компанії адаптувалась до таких змін. Але спочатку слід коротко відзначити теоретичні засади.

Стратегія управління персоналом це розроблений керівництвом організації, один з пріоритетних напрямів дій, який необхідний для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

У 2020 р. в умовах епідемії COVID-19 організації були змушені перейти на нові методи роботи, вибудовуючи свою діяльність з урахуванням впливу коронавірусної інфекції. Під час пандемії COVID-19 багато підприємств та організацій змушені закриватися чи скорочувати персонал. У зв'язку з цим зараз цінується сама наявність роботи, а роботодавець постає як гарант цієї стабільності та наявності робочого місця.

Нестабільність епідеміологічної ситуації та загалом, тренд на цифровізацію економіки, свідчать про те, що кількість працівників «на віддаленні», позаштатних співробітників, працівників на частковій зайнятості буде лише збільшуватися. Організація, що ставить за мету процвітання, готова сприймати будь-яку нову реальність і використовувати цю ситуацію для переосмислення норм та оцінок із застосуванням недоступних раніше методів. Таким чином, COVID-19 спровокував величезну кількість викликів. Це вимагає нових рішень, пов'язаних з адаптацією моделей управління персоналом, реалізованих кожною організацією як державної, так і комерційної компанією.

Адаптація персоналу – одна з ключових складових системи керування персоналом. Адаптація спрямована на скорочення тимчасових та фінансових витрат, швидке освоєння на робочому місці та початок самостійної роботи з максимальною віддачею. Таким чином, процес адаптації носить взаємовигідний характер і є необхідним як новому співробітнику, так і його керівництву.

Торгівельна мережа «Сільпо-Фуд» належить до корпорації FOZZY GROUP. Компанія надає послуги оптової, роздрібної торгівлі та торгівля напоями, а також діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Гіпермаркети Сільпо розташовані у великих містах України: Київ, Одеса, Рівне, Харків, Кременчук, Дніпро та інших. Асортимент гіпермаркетів включає більше 51 тисячі позицій товарів, серед яких присутні товари власних ТМ: Премія, Extra, Piki Tiki. Мережа Сільпо містить концептуальних 69 супермаркетів та 4 делікатес-маркети. Всього станом на кінець 2020 року працює 276 магазинів. Станом на 31.12.2020 року на підприємстві працювало 39434 співробітників.

Діюча стратегія управління персоналом компанії полягає у залученні та закріпленні кадрів, стабілізації персоналу. Основний акцент - на внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, адаптацію персоналу, посилення соціальних гарантій.

Управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» проводить відділ по роботі з персоналом, а затверджує стратегію генеральний директор компанії. Головна мета адаптації персоналу спрямована на підвищення ефективності діяльності та залучення персоналу до реалізації корпоративних завдань ТОВ «Сільпо-Фуд» та підвищення продуктивності праці.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що певні категорії співробітників складно проходять період адаптації на підприємстві частково через брак цифрових компетенцій, а саме дані компетенції зазначені у анкетах опитаними працівниками як ключові в їх роботі, але більшість співробітників - 64,35% не володіють ними на достатньому рівні.

Шляхами адаптації стратегії управління персоналом компанії в умовах пандемії є актуальні рішення щодо набору, розвитку, управління та навчання власних працівників. Одним з методів навчання, у тому числі роботі в умовах цифровізації (робота в додатках, програмах) є гейміфікація. Гейміфікацію визначають як використання підходів, характерних для комп'ютерних ігор, ігрового мислення в неігровому забезпеченні для залучення користувачів та підвищення їхньої залученості, інтересу до вирішення прикладних завдань.

З метою адаптації персоналу компанії рекомендовано ухвалити рішення щодо використання гейміфікації як сучасного методу навчання. Доступність, зручність, психологічний комфорт - це ключові фактори при такому виборі. Наразі велика увага приділяється розробці та проведенню вебінарів, веб-конференцій, онлайн-квестів, ділових, рольових ігор лише в онлайн-режимі. Крім того, у зв'язку з пандемією дистанційна освіта стає все більш актуальною. Інформація, подана в ігровому форматі, тільки підвищить мотивованість персоналу, збільшить залучення співробітників та швидкість засвоєння інформації завдяки візуалізації матеріалу.

Цільовою аудиторією такого проекту навчання засобами гейміфікації у компанії «Сільпо» стануть нові працівники організації та торговельний персонал магазинів.

Формами підготовки в системі навчання співробітників департаменту продажів є такі:

1. Курси з продажів та технології спілкування з покупцями за допомогою гейміфікації. Він складається з інтерактивної аудіопрезентації, відео з описом робочої ситуації та заключних завдань у формі імітаційної гри для запису навчального матеріалу. Наприкінці навчання кожен учасник отримує очки, оскільки це гра, вони заробляють ними НР (Hit Points).

2. Вебінар «Підвищення ефективності продажів». На вебінарі розбираються помилки та обговорюються нові ідеї. Тренер відповідає на запитання учасників та підбиває проміжні підсумки роботи студентів, перевіряє їх здатність застосовувати отримані знання на практиці.

3. Навчально-методична література, що рекомендується. Бізнес-тренери та фахівці з бізнес-обслуговування готують список літератури для вивчення ринку, технологій продажу та етики ділових відносин.

Очікуваний результат від запровадження проекту гейміфікації:

- підвищення продуктивності праці персоналу взагалі та серед нових працівників;
- скорочення термінів навчання нових працівників;
- визначення напрямку розвитку кожного співробітника та всієї команди, пропозиції щодо розвитку в цьому напрямку;
- надання зворотного зв'язку за результатами роботи;
- підвищення значущості роботи кожного співробітника;

- зміна професійного мислення співробітників тощо.

Таким чином, як елемент удосконалення системи адаптації персоналу пропонується створення інтерактивного курсу. Також пропонуємо запровадити застосунок з використанням штучного інтелекту для отримання онлайн-допомоги у вигляді відповідей на запитання співробітників щодо їх робочого процесу. Використання такого застосунку дозволить зекономити час менеджерів середньої ланки, яким потрібно не тільки виконувати свої обов'язки, а й відповідати на запитання стажерів та основного персоналу, в ситуації, коли вони не можуть вирішити питання самостійно.

Запропоновані інноваційний метод гейміфікації в сукупності з іншими традиційними підходами до адаптації персоналу організації сприятимуть кращому входженню в колектив компанії для нових працівників, та зростанню компетенцій всіх працівників ТОВ «Сільпо» на основі використання системи адаптаційних заходів у складних умовах пандемії.

Література:

1. Корейба В. Д., Нагорна І. І. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. С. 82–83.
2. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. №39. 2020. С.165-170.