

ВСТУП

Сучасне бізнес середовище має різноманіття проблем, які знаходять своє рішення не одразу, що створює низку негативних наслідків для підприємницької діяльності. Торговельна сфера це важлива частина сучасної економіки, яка приносить багато прибутку за рахунок власної динамічності у розширення мереж. Тим не менш така динамічність у комбінації з конкуренцією серед підприємств створює багато проблем у процесі розширення торговельних мереж. Плинність персоналу це один з індикаторів того, що підприємство діє мало ефективно в певних елементах власної діяльності. Насамперед це означає, що підприємство має переглянути власні принципи щодо задоволення потреб персоналу.

В умовах сучасного розвитку ринкової економіки головною метою багатьох підприємств стає підвищення конкурентоспроможності, яка має великий вплив на розвиток підприємства. Конкурентоспроможність підприємства визначається багатьма факторами, серед яких утримання персоналу відіграє значну роль. Стратегія утримання персоналу створюється протягом тривалого періоду і являє собою ряд заходів спрямованих на постійне зменшення рівню плинності персоналу та запобігання його розвитку у майбутньому. Таким чином задоволення потреб персоналу формує подальшу діяльність підприємства та його конкурентоспроможність серед інших підприємств.

Дослідження формування стратегії утримання персоналу отримало найбільш широке поширення у зарубіжних країнах. В межах України цей напрям набуває все більшої актуальності і є одним з основних елементів у конкурентній боротьбі. Сучасність проблеми проявляється на підприємствах різних форм власності і розмірів, а також як на підприємствах, які здійснюють свою діяльність тривалий період часу, так і на знов створених господарюючих суб'єктах.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство, а саме ТОВ «АТБ-маркет», його положення на ринку в умовах досконалої конкуренції. Предметом дослідження є плинність персоналу на підприємстві, її причини, фактори, що впливають на діяльність підприємства в цілому. Метою проведеного дослідження є розробка комплексної стратегії утримання персоналу, яка спрямована на покращення умов праці персоналу та загальне підвищення рівня продуктивності та прибутковості.

Рішення позначеної теми дослідження передбачає взаємопов'язану систему другорядних питань, які будуть мати місце в процесі вирішення основного завдання. Більше того, до завдань дослідження слід віднести наступне:

дослідження поняття плинності персоналу та його ролі в діяльності підприємства, вивчення факторів, що впливають на плинність персоналу;

ознайомлення з досвідом зарубіжних наукових досліджень у розрізі боротьби з плинністю персоналу;

дослідження ролі стратегії утримання персоналу на торговельних підприємствах в межах України;

визначення рівня прояву теми дослідження в рамках досліджуваного об'єкта;

розробка рекомендацій щодо формування стратегії утримання персоналу на підприємстві.

Також однією з найбільш важливих завдань є розробка системи заходів, спрямованих на мінімізацію плинності, а також максимізацію його позитивного ефекту на діяльність торговельного підприємства. Дана задача перетинається з актуальністю досліджуваної проблеми і спрямована на виявлення основних напрямків розвитку підприємства у розрізі зменшення рівня плинності. Ще одним завданням є обґрунтування впливу плинності на діяльність торгового підприємства і залежність господарської діяльності від взаємодії як із зовнішнім, так і з внутрішнім бізнес середовищем.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНИХ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Плинність персоналу сучасних підприємств: причини, фактори, наслідки

У сучасному світі бізнесу існує багато проблем, які спричинено різноманітними факторами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тим не менш, існують проблеми, які потребують постійної пильності та контролю з боку підприємства. Плинність персоналу це одна з найпоширеніших проблем, яка стосується кожного підприємства [3]. Управління персоналом на підприємстві напряду пов'язано з його безперервним рухом, який відбувається у внутрішньому так і зовнішньому середовищі між організацією та іншими інституціями. Кожен вид руху персоналу має свої характеристики та значення у впливі на персонал і на діяльність підприємства взагалі. Саме політика управління персоналом відповідає за рух персоналу та його утримання.

Політика управління персоналом визначає тенденцію руху та має безпосередній вплив на нього, а також на управлінські рішення, які мають пряме відношення до руху персоналу. Показниками, які визначають рух персоналу являються показники оцінки, які відображають динаміку руху персоналу, допомагають в оцінці різноманітних ситуацій, результатів повсякденної роботи та втілених проєктів, та прийнятих управлінських рішень [3]. Тим самим ці показники являються невід'ємною частиною перетворень, базою для розрахунків темпів розвитку, та прогнозування майбутніх управлінських рішень безпосередньо пов'язаних з рухом персоналу. Цей показник допомагає визначити тенденцію змін у складі персоналу підприємства та визначити наступні план дій щодо управління персоналом.

Більше того, рух персоналу є дзеркалом, що відображає стан системи управління взагалі.

Отже, рух персоналу напряму пов'язано з плинністю персоналу, яка має велике значення у розвитку підприємства. В Україні ця проблема є не менш актуальною ніж у Європі або у розвинутих країнах, які стрімко зростають та впевнено йдуть на шляху до успіху [5]. Незалежно від сфери діяльності або досвіду управління підприємством, керівники стикаються з проблемою плинності персоналу [1]. Отже, має сенс визначити причини, фактори, наслідки, та проблеми викликані плинністю персоналу. На сьогодні ця проблема залишається актуальною та потребує багато уваги зі сторони управлінського персоналу заради уникання дисбалансу в повсякденній бізнес активності. Розглянемо більш детально феномен плинності персоналу, звідки він виникає та які можуть бути наслідки у разі неуважного управління підприємством.

По-перше, необхідно дати визначення плинності персоналу. Плинність персоналу – це рух кадрів підприємства, який зумовлено незадоволеністю робітників умовами праці або іншими елементами виробничого процесу такими як незадовольняюча поведінка власника підприємства або інші фактори спричинені зовнішнім або внутрішнім середовищем підприємства [1]. Кожне підприємство може дуже легко визначити плинність персоналу за допомогою коефіцієнту, який визначається як співвідношення чисельності персоналу, звільнених за прогули та інші порушення, які суперечать трудовій дисципліні підприємства, звільнених за власним бажанням до середньоспискової чисельності персоналу.

Плинність персоналу можна поділити на два види: фізичну та психологічну [2]. Фізична плинність кадрів це такий вид плинності, який має місце, коли робітники звільняються через ряд причин та покидають підприємство. Прихована плинність персоналу це такий вид плинності, коли робітники ще не покинули підприємство, але мають намір звільнитися. Це може проявлятися як вимикання з загального виробничого процесу, втрата

ініціативи, робота тільки частину назначеного робочого часу, та інші прояви, які свідчать про втрату інтересу до робочого процесу. Також працівники з прихованою плинністю більшість часу проводять за розмовами, переглядом розважальних сторінок в інтернеті, або за іграми на комп'ютері. Якщо підприємство помічає хоча б один доказ психологічної плинності, то слід негайно працювати над вирішенням проблеми. У інакшому випадку підприємство має великий шанс так і не досягти організаційних цілей та втратити значну частину персоналу, що призведе до нових труднощів набору персоналу.

Причинами плинності персоналу може стати будь-який фактор або група факторів виробничого процесу, яка спричиняє високий рівень незадоволеності персоналу. Можна виділити принаймні декілька видів причин, які ведуть до високого рівня плинності. По-перше, слід визначити сімейно-побутовий характер причин. Наприклад, робітник може піддаватися тиску зі сторони рідних стосовно умов праці або компенсації. Також різні сімейні проблеми можуть спричинити вимушене звільнення працівника. Сімейно-побутовий характер причин також стосується балансу між роботою та приватним життям кожного робітника [6]. Серед причин звільнень багатьох працівників є радикальна реструктуризація підприємства. Унаслідок реструктуризації або вимушеного скорочення кадрів, підприємство збільшує кількість робочих годин для кожного працівника. У свою чергу, це призводить до великого тиску на робітників, які мають постійно обирати робота або приватне життя. Це означає, що підприємство створює додатковий тиск на працівників, які не мають ніякого вибору аніж звільнитися або продовжити працювати у несприятливих умовах. Більше того, якщо підприємство вирішує збільшити робочі години, це автоматично означатиме тиск на молодий склад кадрів, який прагне до найбільш оптимальних умов праці [6]. Отже, невідповідність робочих годин, незмінна заробітна плата, та постійний вимушений вибір між роботою та приватним життям можуть призвести до підвищення плинності персоналу.

По-друге, однією з найважливіших причин може стати незадоволеність персоналу умовами праці на підприємстві. Ця причина може стосуватись кожного працівника з огляду на систему морального та матеріального стимулювання. Наприклад, якщо працівник не отримує достатньо мотивації, яка би спонукала його до активної праці, то це може призвести до зростання плинності кадрів [1]. Інша причина може стосуватись організації виробничих процесів та управління. Якщо персонал матиме невпевненість щодо організаційного підходу до управління або розподілу повноважень, то це також матиме негативний ефект на плинність персоналу. Більше того, підприємство, яке ірраціонально розподіляє повноваження та навантажує одних підлеглих більше за інших не матиме ніяких шансів на успіх.

Незадоволеність умовами праці на підприємстві має дуже великий спектр. Це означає, що існує ряд причин вимушеного звільнення персоналу, яке значно підвищує ризик значного підвищення рівня плинності. Насамперед, слід зазначити, що задоволеність працівника умовами праці розпочинається з найпершого знайомства кандидата на доступну вакансію та менеджера, який проводить інтерв'ю. Якщо очікування кандидата на основі отриманої інформації під час інтерв'ю не збігаються з реальними умовами праці, то найбільш вірогідно, що працівник втратить будь-яку довіру до підприємства [8]. Так як торговельна мережа це достатньо широкий спектр діяльності та функціонування, який постійно потребує розширення персоналу, один негативний відгук від незадоволеного колишнього працівника може стати початком руйнування мережі. Отже, саме несумісність очікування та реального становища внутрішнього середовища на підприємстві є однією з найпоширеніших причин високого рівня плинності персоналу.

Далі слід зазначити, що іншою причиною звільнення можуть стати постійні зміни та реорганізація на підприємстві. Зазвичай персонал дуже чутливий щодо втілення змін, які потребують налаштування нової системи пріоритетів та принципів діяльності. Якщо підприємство постійно змінює план дії, то працівники мають великий шанс загубитись у різноманітті

обов'язків та відповідальності у межах власної компетентності [8]. Це може статись у разі швидких радикальних змін, які створюють багато стресових ситуацій для персоналу, який не встигає пристосуватись до нових умов. Ця причина має безпосереднє відношення до нестабільності пріоритетів, які виступають як дестабілізуючий фактор у діяльності кожного працівника. Найбільш важливою причиною високого рівня плинності у цьому аспекті виступають організаційні помилки щодо вибору подальшого шляху розвитку.

Наступна причина плинності персоналу має відношення до внутрішнього середовища підприємства. Якщо відносини між працівниками наповнені стресом та постійним тиском, персонал буде у постійному пошуку кращих умов на інших підприємствах [2]. Занедбані відносини та неухвильний моніторинг рівня задоволеності персоналу призводить до підвищення плинності персоналу, який прагне знайти найбільш оптимальні умови для праці. Також, якщо підприємство не відповідає санітарно-гігієнічним нормам, то працівники не бачитимуть ніякого сенсу працювати на безвідповідального власника. Нарешті, якщо підприємство не гарантує ніякого професійного зростання, то робітники найбільш вірогідно будуть шукати більш перспективне підприємство задля власного розвитку.

Далі слід приділити увагу мотиваційному та стимулюючому аспекту причин звільнення пов'язаних з рівнем плинності персоналу. По-перше, працівники будуть мати намір знайти кращі умови працевлаштування, якщо підприємство не гарантуватиме кар'єрне зростання та перспективи власного розвитку для кожного працівника. Система підвищення та винагородження за досягнення має бути невід'ємною частиною діяльності підприємства [11]. Якщо такої системи немає, то працівники не бачитимуть сенсу у роботі. Більше того, однією з найпоширеніших причин є заморожені заробітні плати, тобто невідповідність зростання кількості робочих годин та винагороди за працю. Також робітники швидко втрачають довіру до підприємства, якщо доходи та кількість робочих годин зростають, але компенсація залишається незмінною. Якщо брати до уваги мотивацію та стимуляцію діяльності

підлеглих, також можна виділити відсутність довіри, яка виражається як мінімізація прав і можливостей кожного працівника. Це означає обмеженість свободи дій згідно компетенції робітників, що автоматично свідчить про недовіру підприємства.

Причини високої плинності можуть бути такими ж різноманітними як фактори, які спричиняють зростання рівня плинності персоналу. Обговорення факторів плинності також слід розпочати з самого початку робочого процесу підприємства. Отже, набір персоналу та розподіл обов'язків це перший вагомий фактор, який може вплинути на рівень плинності. Підприємство має розробити ефективну систему відбору персоналу, яка свідчитиме, що кожен новий працівник відповідає вимогам та новим обов'язкам [11]. Якщо робітники будуть свідками незбалансованої та ірраціональної системи відбору персоналу, то найбільш вірогідно, що цей фактор стане одним із вирішальних у підвищенні рівня плинності. На цьому етапі підприємство також відповідає за визначення потреб всіх робітників та їх раціональне задоволення заради підвищення ефективності та продуктивності виробничого процесу.

Наступний фактор, який має велике значення, це взаємодія підприємства з підлеглими. Це стосується таких елементів діяльності як тренування персоналу, організаційна культура, командна робота, розподіл обов'язків, та збори присвячені обговоренню найбільш важливих проблем та потреб виробничого процесу [12]. Все це впливає на рівень задоволеності персоналу, який визначає подальший розвиток плинності кадрів. Якщо підприємство занедбано відноситься до спом'янутих елементів власної діяльності, то персонал не матиме ніякої впевненості у подальшому розвитку у рамках підприємства. Відсутність підтримки, взаємодії, мотивації, та координації дій є важливими передумовами високого рівня плинності, який ставить під загрозу діяльність підприємства взагалі.

Останній фактор, який впливає на бажання персоналу знайти більш сприятливе місце працевлаштування, це справедлива та своєчасна оплата праці. Кожен працівник має бути задоволений оплатою праці згідно його

обов'язкам. Більше того, велике значення має прозорість оплати праці та матеріальні заохочення, які працівники отримують у разі виконання додаткових обов'язків. Це необхідно заради справедливої винагороди за старання та потрачені зусилля. Якщо підприємство не балансує між рівнем зростаючих власних потреб та рівнем заробітної плати, то працівники без сумніву будуть шукати кращих умов задля власного забезпечення матеріальною стабільністю [14].

Якщо підприємство все ж таки не приділяє достатньо уваги рівню плинності персоналу та не покращує постійно умови праці, слід очікувати ряд наслідків, які матимуть безпосередній вплив на діяльність підприємства. По-перше, слід зазначити, що високий рівень плинності кадрів впливає на прибуток підприємства. Кожен працівник, що покидає підприємство, скорочує рівень продуктивності та ефективності діяльності, а отже підвищує рівень витрат на пошук нових працівників, їх тренування, та оптимізацію їх вміння та навичок згідно нових умов праці та нового спектру відповідальності та обов'язків [14]. Все це призводить до втрати часу, який можна було би витратити на покращення діяльності за умов наявності досвідчених працівників. Взагалі, високий рівень плинності персоналу призводить до додаткових витрат навіть на стадії інтерв'ю. Це означає, що власник підприємства або досвідчений менеджер має приділити увагу відбору кандидатів на відкриті посади. Це додатковий обов'язок, який відволікає від основного роду діяльності. Отже, унаслідок високого рівня плинності персоналу, підприємство отримує знижений рівень продуктивності та прибутковості.

Наступний негативний ефект від високого рівня плинності кадрів має відношення до якості продуктів та послуг, яке надає підприємство споживачам. У діяльності торговельного підприємства надзвичайно важливо відповідати всім стандартам якості заради задоволення потреб клієнтів. Високий рівень плинності персоналу підірве налагодженість процесів та їх плавну взаємодію [6]. Це природний прояв дисбалансу у функціонуванні

персоналу за відсутності інших працівників, які раніше виконували певні обов'язки заради забезпечення збалансованості процесів. Більше того, такий прояв негативного впливу на діяльність підприємства має відношення до обслуговування клієнтів у першу чергу. Задоволеність клієнтів це основний показник налагодженості процесів на підприємстві. Якщо персонал буде суттєво скорочено, то ефективність діяльності та задоволеність клієнтів буде зменшуватись відповідно до скорочень.

Далі слід зазначити, що зміни у складі персоналу, його скорочення та суттєві зміни в обов'язках створюють додатковий тиск на персонал. Це проявляється у вигляді напруженості, конфліктів між працівниками, стресових ситуацій, та інших проблем пов'язаних зі змінами на підприємстві. Такий негативний вплив суттєво змінює відношення кожного працівника до роботи. Напружена робоча атмосфера призводить до роздратованості та навіть агресії, яка руйнує здоровий психологічний клімат та створює ворожнечу між працівниками [18]. Якщо такий робочий настрій робітників буде прогресувати, то підприємство зазнає суттєвих втрат. Все це призводить до потреби повного відновлення бізнесу та реконструкції всіх виробничих процесів. В свою чергу це означає необхідність великих матеріальних витрат та часу на налагодження всіх відділів та оновлення робочого складу. Слід зазначити, що не кожне торговельне підприємство має змогу повністю відновити зруйнований бізнес. Отже наслідки високого рівня плинності занадто негативні, щоб безтурботно відноситись до задоволеності працівників умовами праці [19].

Репутація та імідж підприємства також страждають від негативного впливу високого рівня плинності персоналу. Так як масове звільнення працівників впливає на рівень якості товарів та послуг, руйнує психологічний клімат на робочому місці та зменшує самовіддачу робітників, то підприємство беззастережно втрачає свою репутацію. Партнери, клієнти, та суспільство в цілому розглядає підприємство як ненадійну бізнес одиницю, яка не має змоги забезпечити жодну з зацікавлених сторін у надійності та високій якості послуг. Отже, якщо підприємство занедбає рівень плинності, то слід очікувати

суттєвого погіршення іміджу та репутації унаслідок безвідповідального відношення до внутрішнього середовища. Це найбільш очікуваний феномен, який свідчить, що внутрішнє середовище матиме прояв у взаємодії з навколишнім середовищем. Більше того, неможливо уникнути негативних наслідків безвідповідального відношення до будь-якого процесу на підприємстві. Взаємодія всіх процесів не дозволяє нехтувати помилками виробничого процесу.

Не зважаючи на відкрито негативний вплив плинності персоналу на діяльність підприємства, слід визначити, що існують як негативні так і позитивні наслідки цього феномену. Серед позитивних наслідків слід зазначити те, що завдяки плинності персоналу підприємство отримує шанс на оновлення робочого складу персоналу, залучення нових кадрів зі свіжим творчим підходом, інноваційне оновлення основних виробничих процесів та поліпшення соціально-психологічного клімату. Все це призводить до стрімкого розвитку підприємства та плинність персоналу стає своєрідним поштовхом до суттєво нового підходу до управління підприємством. Більше того, підприємство отримує багато конкурентних переваг завдяки трансформуванню бізнес-процесів згідно вимогам, які диктують конкуренти. Тим не менш, не завжди підприємство має змогу зробити переворот у діяльності з огляду на наявність фінансових ресурсів. Також можна виділити ряд проблем, з якими підприємство зіткнеться у будь-якому разі, якщо високий рівень персоналу має місце.

Найголовнішою проблемою залишається складність управління плинністю персоналу. Якщо декілька працівників вже залишили підприємство, то дуже важко стримати інших. Природа плинності персоналу насичує себе кожним звільненням, отже виникає ланцюгова реакція, яка тягне за собою інші звільнення. Навіть кардинальні зміни не матимуть великого успіху, якщо плинність персоналу зростає та продовжує негативно впливати на діяльність підприємства. Важливо пам'ятати, що рівень плинності персоналу можна контролювати у рамках природного оновлення робочого складу, яке не

створює несприятливих умов робочого середовища. Тим не менш, слід дотримуватись чітких стратегій щодо регулювання плинності. Інакше, виникає проблема, яка веде до неможливості контролювання та регулювання стратегії утримування персоналу. В свою чергу, це призведе до проблеми з прибутковістю, яка не покриватиме витрат спрямованих на покращення умов робочого середовища.

Іншою серйозною проблемою підприємства стане час та його нестача, яка означає, що менеджери та власник не матимуть шансу приділити увагу як виробничому процесу так і відновленню персоналу одночасно. Це стосується тієї ситуації, коли управління плинністю персоналу виходить із під контроль. Як свідчить практика, на перших етапах зростання плинності персоналу, підприємство не приділяє достатньо уваги шляхам урегулювання цього феномену. На жаль, це призводить до негативних наслідків та проблем. Отже, виникає серйозна проблема часу, яка не дозволяє оптимізувати одночасно склад персоналу до нових цілей підприємства. Тайм менеджмент може стати ефективним інструментом у покращенні ситуації. Тим не менш, слід пам'ятати, що чим більше працівників залишають підприємство, тим більше шанс, що буде неможливо повернути підприємство на колишній рівень продуктивності. Це пов'язано з проблемою перевантаження обов'язків як власника підприємства, так і його підлеглих.

Плинність персоналу це великий недолік, який підприємство має мінімізувати якомога швидше. Не зважаючи на ймовірні позитивні наслідки, ймовірність негативних наслідків набагато більша. Досвід видатних власників торговельних мереж підтверджує, що плинність персоналу це важливий елемент управління персоналом. Проблеми високого рівня плинності персоналу можуть стати останніми у діяльності підприємства, якщо негайно не прийняти рішення щодо виявлення та мінімізації існуючих проблем. Потрібно розуміти, що підприємство це комплексна бізнес інституція, яка складається із взаємодіючих процесів. Якщо не вирішити проблему плинності персоналу, підприємство має великі шанси на закінчення власної діяльності. Вірогідність

позитивних наслідків суттєво мала так як сприятливий результат залежить від фінансової забезпеченості підприємства. Більше того, неможливо передбачити наслідки плинності персоналу якщо підприємство не буде дбати про рівень задоволеності персоналу та умови праці, які мають бути найбільш сприятливими у порівнянні з конкурентними підприємствами. Також слід розуміти, що торговельне підприємство розповсюджує свою діяльність у багатьох напрямках. Це означає, що наслідки та проблеми високого рівня плинності персоналу стосуватимуться кожного залученого партнера та постачальника.

1.2. Особливості утримання персоналу в умовах плинності на підприємствах роздрібних торговельних мереж в Україні

Роздрібна торгівля в межах України має достатньо позитивні тенденції розвитку для того, щоб приділити їй достатньо уваги заради забезпечення комфортних умов. Темпи розвитку торговельної сфери досягають більше ніж 25% щорічно, що значно вище за темпи розвитку інших галузей. Навіть темпи зростання ВВП значно менші ніж темп зростання підприємств роздрібних торговельних мереж. Нажаль темпи зростання доходів та витрат населення значно менші. Не зважаючи на низку економічних проблем, які присутні на сьогодні в Україні, можна виділити декілька причин стрімкого розвитку торговельної індустрії. По-перше, роздрібні торговельні мережі є дуже привабливими для зарубіжних інвесторів, які прагнуть мати гарантійний прибуток. Згідно інвестиційної привабливості, Україна посідає п'яте місце, яке свідчить про те, що країна має великий потенціал щодо розвитку підприємств роздрібних торговельних мереж [39]. По-друге, торговельні підприємства стрімко розвиваються завдяки зростаючого рівня купівельної спроможності населення за рахунок зростаючих доходів. Саме це є рушійною силою

розвитку організованої торгівлі. По-третє, роздрібна торгівля є оптимальним об'єктом не тільки інвестування, але й запровадження нових сучасних форматів торгівлі. Головним критерієм успішності галузі є підвищення культури здійснення покупок, який є важливим у розвитку кожного підприємства. Отже, торговельні підприємства мають успіх у власному розвитку, але існують певні проблеми, які можуть стати критичними у еволюції торговельного бізнесу.

Плинність персоналу залишається проблемою не тільки торговельних підприємств, але й інших галузей. Плинність персоналу пов'язана з потенціалом підприємства. Якщо працівники не бачитимуть перспективи у розвитку в межах певного підприємства, що суттєво знижує загальний рівень конкурентоспроможності, то рівень плинності поступово зростає. Потенціал підприємства складається з трьох найважливіших позицій, які включають фінансові, кадрові та просторові ресурси. Комбінація цих трьох складових дорівнює перспективі розвитку підприємства, що робить його привабливим або непривабливим для працівників. Все це створює шляхи розвитку для нових форматів торговельних мереж для того щоб урізноманітнити підприємницьку діяльність та джерело прибутку. Як ринковий, так і організаційний потенціал потребують наявності трьох складових, які визначають рівень ресурсного забезпечення. Саме це є ключовим аспектом у розвитку торговельних мереж в Україні. Більше того, фінансові, кадрові та просторові ресурси прямо пов'язані з рівнем плинності персоналу, який визначає конкурентоспроможність кожного підприємства. Наступна схема відображає забезпеченість вище названими ресурсами підприємств роздрібних торговельних мереж (рис.1.2.).

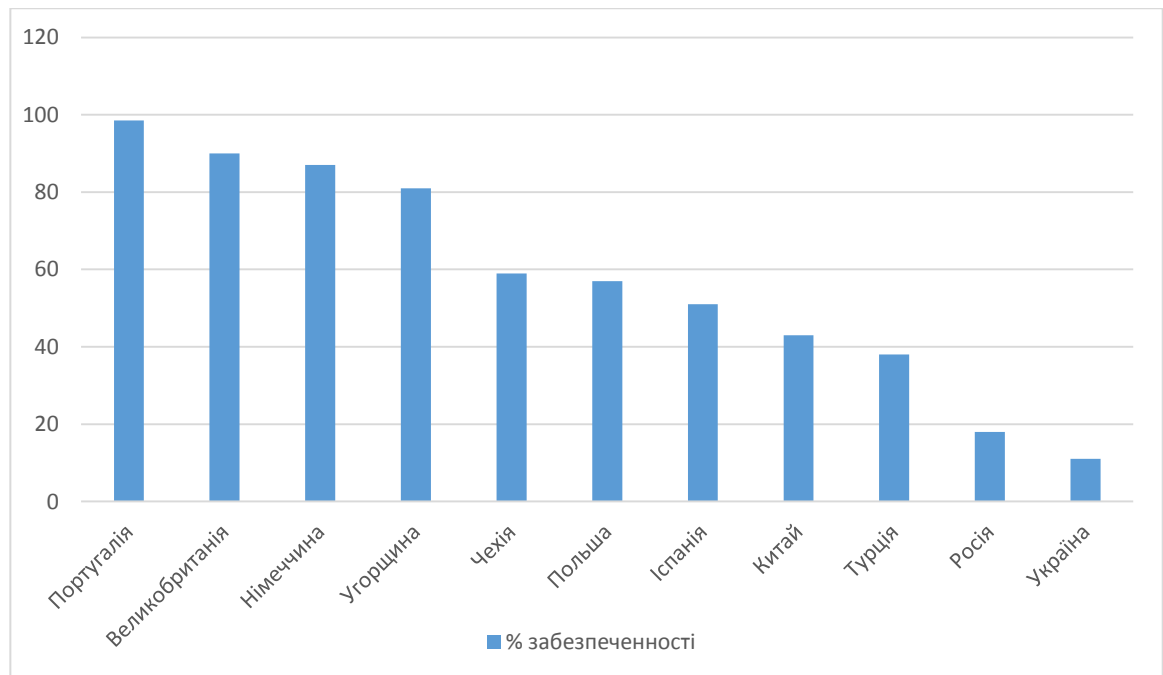


Рис. 1.2. Відсоток забезпеченості трудовими ресурсами підприємств роздрібних торговельних мереж серед країн світу

Наведена схема підтверджує, що Україна має достатньо проблематичну ситуацію з забезпеченістю трудовими ресурсами, які складають потенціал підприємства [39]. Це означає, що існує багато проблем, які перешкоджають країні отримувати успіх через нестачу певних ресурсів. На сьогодні в Україні створюються умови для розвитку фінансового потенціалу торговельних підприємств завдяки активному використанню сучасних фінансових інструментів. В свою чергу це дозволяє активно розширювати перспективи розвитку та конкурентні позиції. Також слід приділити увагу тому факту, що сучасні роздрібні торговельні мережі в Україні мають достатньо розвинуту систему власної діяльності, яка дозволяє одночасно управляти різними формами торгівлі. Отже, слід шукати проблеми у кадровому потенціалі аналізованої індустрії. Не зважаючи на той факт, що торговельні мережі щорічно розширюють територію власної діяльності, слід зазначити, що кадровий потенціал залишається на низькому рівні. Міжнародна корпорація фінансів провела опитування серед 77 гіпер- і супермаркетів, які представляли різні міста України. Корпорація виявила найбільш

суттєві проблеми формування кадрового потенціалу серед торговельних підприємств. По-перше, підприємства виділяють відсутність компетентного персоналу. Це стосується як управлінського, так і торгово-оперативного персоналу. По-друге, підприємства скаржаться на високий рівень плинності персоналу, який перешкоджає розвитку підприємства. По-третє, підприємства також зазначають, що існує велика необхідність додаткових інвестицій у підвищення кваліфікації працівників шляхом розробки специфічних програм навчання. Всі ці проблеми створюють несприятливі мови для розвитку підприємств торговельних мереж, які не можуть збільшити власний потенціал та перспективи розвитку. Це означає, що кількісна тенденція у розвитку кадрового потенціалу роздрібних торговельних підприємств значно перевищує якісну. Це суперечить загальному рівню потреб галузі у компетентному персоналі, який зміг би забезпечити ефективне зростання торговельної індустрії. Тільки мережа «Велика кишеня» має власний корпоративний університет, який було створено для пошуку, тренування та атестації персоналу. Інші торговельні мережі не мають жодного окремого центру, який би тренував та навчав персонал. Все це підтверджує низький рівень ресурсного забезпечення серед підприємств, який не дозволяє активно розвиватись кожному підприємству. Наступна схема відображає відсоток позитивних відповідей респондентів, які брали участь у опитуванні міжнародної корпорації фінансів. Результати слід розглядати, як підтвердження проблем, що існують серед підприємств роздрібно́ї торгівлі (рис.1.3.).

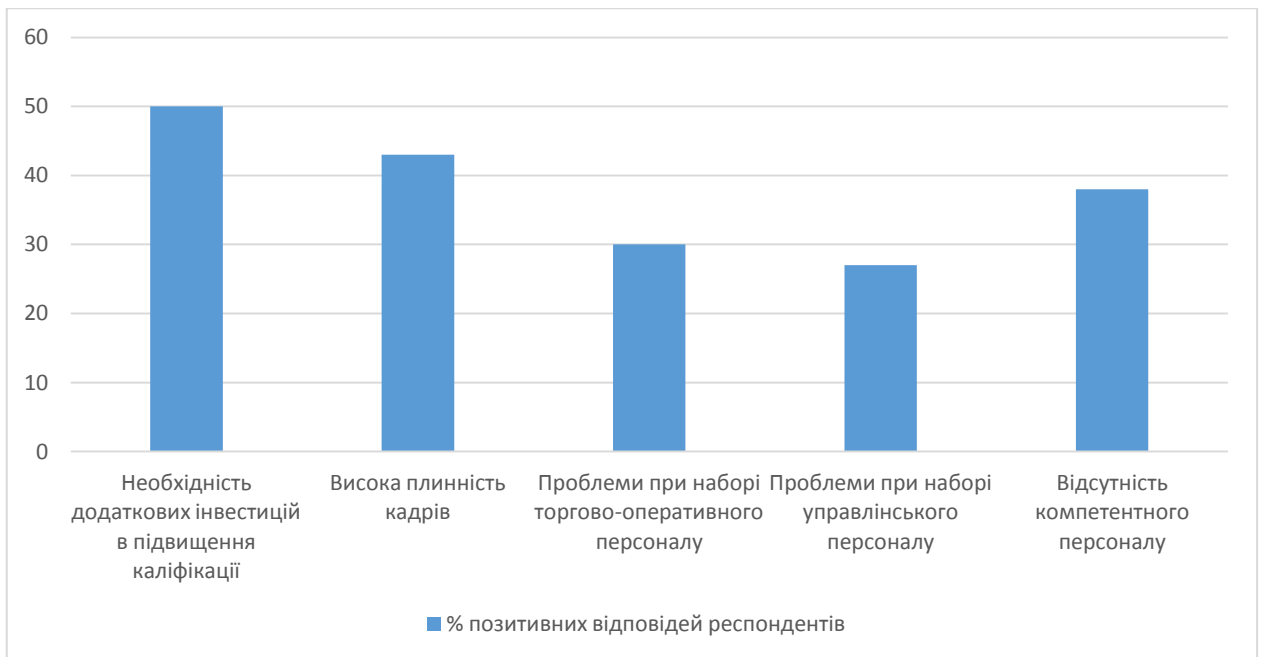


Рис. 1.3. Результати опитування серед гіпер- і супермаркетів (відсоток позитивних відповідей)

Підприємства роздрібних торговельних мереж в Україні мають схожі проблеми у різній насиченості. Більшість торговельних мереж мають свої власні точки роздрібної торгівлі. У кожному великому місті має місце облспоживспілка, яка постійно аналізує діяльність торговельних мереж. Отже, можна виявити основний ряд проблем пов'язаних з плинністю персоналу, який створює несприятливе середовище для більш успішного розвитку кожного окремого торговельного підприємства. Дніпропетровська облспоживспілка одна з надійних державних установ, яка регулярно проводить моніторинг торговельного середовища. Найбільш свіжі та достовірні факти щодо діяльності підприємств роздрібної торгівлі представлено нижче як результати опитування та постійного моніторингу.

Опитування проводилось переважно серед працівників молодого та середнього віку. Перша група це персонал до 29 років, а друга група це підлеглі від 30 до 39 років. Таке вибіркоче опитування пов'язано з тим, що саме ці дві групи підлеглих формують потенціал підприємства та ефективність діяльності взагалі. Отже, плинність персоналу має прояв переважно через працівників молодого та середнього віку, які прагнуть знайти найбільш сприятливі умови для власного

розвитку та матеріального забезпечення. Місцеві торговельні мережі представлені у Дніпропетровську та області мають широкий спектр діяльності та мають представництва у інших великих містах України [42]. Отже, слід зазначити, що кадрова політика та загальна стратегія підприємства залишається незмінною з огляду на територіальне розташування. Згідно результатам опитування, можна виявити кількість кожної вікової групи працівників, які найчастіше зустрічаються у складі підприємств роздрібною торгівлі (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Розподіл респондентів за віком

Показники	Питома вага у загальній кількості персоналу, %
- до 29 років	50
- 30-39 років	28,9
- 40-49 років	18,75
- від 50 років	2,34

Можна зробити висновок, що підприємства мають достатньо збалансований склад персоналу, який є важливим елементом у визначенні потенціалу підприємства взагалі. Високий відсоток працівників молодого та середнього віку є сприятливим у розвитку підприємства. Тим не менш, слід розуміти, що підприємство має розумно використовувати власні трудові ресурси та потенціал кожного працівника. Отже, можна виділити декілька критеріїв, які допомагають оцінити ефективність кожної окремої торговельної мережі.

Вище зазначені критерії допомагають визначити рівень розвитку будь-якого торговельного підприємства на момент опитування. Вікова характеристика сучасного персоналу торговельних підприємств свідчить, що існує високий потенціал щодо розвитку торговельної індустрії взагалі. Тим не менш, опитування свідчить, що рівень кваліфікації залишається на середньому рівні (77, 34%). Це означає, що торговельним підприємствам суттєво не вистачає тренувань та курсів підвищення кваліфікації, що надало би змогу

персоналу розвиватись та рухатись у напрямі власного успіху у межах підприємства. Також відсутність респондентів, які змогли би оцінити власний рівень кваліфікації як низький або високий свідчить про недостатність компетенції та суб'єктивізм, який суперечить високорозвинутому персоналу. Стаж роботи є наступним важливим показником ефективності використання трудового потенціалу персоналу, який безпосередньо пов'язано з плинністю персоналу. Наступна таблиця відображає результати опитування працівників найбільш відомих торговельних мереж згідно стажу роботи та наявності досвіду у торговельній сфері (табл.1.2.).

Згідно результатам опитування, можна зробити висновок, що стаж роботи до 3 років свідчить про високий рівень плинності у торговельній сфері. Також низький рівень працівників, що мають стаж від 5 до 10 років достатньо важливий показник, який свідчить, що торговельна сфера потерпає

Таблиця 1.2.

Розподіл респондентів згідно стажу роботи у торговельній сфері

Показники	Питома вага у загальній кількості, %
- до 3 років	69,53
- від 3 до 5 років	12,5
- від 5 до 10 років	14,06
- більше 10 років	3,9

від нестачі надійного та кваліфікованого персоналу. Це також означає, що підприємство не має змоги визначити повний трудовий потенціал власної діяльності з невеликим відсотком працівників, які свідомо працюють на благо підприємства. Такий низький рівень персоналу, який здатен присвятити свою роботу одному торговельному підприємству від 5 років та більше, свідчить про проблеми в управлінні підприємством, зокрема персоналом. Також обидва результати опитування підтверджують, що сьогодні плинність персоналом є поширеною проблемою серед підприємств роздрібної торгівлі. Така

тенденція пов'язана з низьким рівнем заробітної плати, небажанням працівників підвищувати власний рівень кваліфікації, який не надасть більше можливостей у межах підприємства через недостатньо ефективну систему мотивації. Також плинність персоналу може бути викликана відсутністю коштів на проведення систематизованого та регулярного підвищення кваліфікації працівників. Отже, можна зробити висновок, що сучасні торговельні підприємства в Україні замкнуті у коло власних проблем, які не дають розвиватись галузі через високий рівень плинності персоналу. В свою чергу, плинність персоналу живиться проблемами, які створюються у внутрішньому середовищі під тиском проблем зовнішнього середовища.

Рівень заробітної плати також відіграє важливу роль у формуванні рівня плинності персоналу. Опитування підтверджують, що низький рівень заробітної плати не відповідає вимогам працівників, які не мають змогу задовільнити власні потреби, забезпечити повноцінний відпочинок, оздоровлення та витратити власну заробітну платню на повноцінне відтворення робочої сили. Дніпропетровська облспоживспілка виявила, що більшість працівників вважають рівень зарплати низьким, який не дозволяє сплатити за комунальні послуги та повноцінно харчуватись. Це і є причиною високої плинності, яка свідчить про вимушений постійний пошук кращого місця працевлаштування. Можна зробити висновок щодо причин з яких де-які працівники все ж таки залишаються та вирішують продовжити працювати на те ж саме підприємство з несприятливими умовами. По-перше, колектив може стати вагомим аргументом у рішенні працівника продовжити свою роботу. По-друге, де-які працівники можуть бути зацікавлені у отриманні низької, але гарантованої заробітної плати.

Незважаючи на вищезазначені проблеми торговельної сфери, працівники мають велике бажання підвищувати власний рівень кваліфікації задля

власного розвитку у межах підприємства. Тим не менш, підприємства не надають працівникам достатньо фінансової допомоги, можливостей для кар'єрного росту, та відповідних умов праці, які суттєво впливають на рівень плинності персоналу. Негативні тенденції у розвитку рівня плинності серед торгівельних підприємств свідчить про значну необхідність запровадити зміни у стратегії управління персоналом.

Стратегія утримання персоналу має бути одним з найважливіших елементів у загальній системі стратегічного управління персоналу. Необхідно розуміти, що плинність персоналу залежить від багатьох факторів. Отже, слід мати на увазі, що стратегія утримання персоналу також повинна мати комплексний характер. Це допоре якомога більше відповідати потребам персоналу та підвищувати продуктивність персоналу за допомогою різноманітних методів стратегічного управління. Стратегічне управління персоналу з огляду на плинність персоналу теоретично має відповідати основним принципам ефективної та продуктивної діяльності підприємства. По-перше, стратегічне управління персоналом – це управління наявними трудовими ресурсами заради підвищення загальної конкурентоспроможності та потенціалу підприємства з урахуванням можливих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі [19]. Стратегічне управління персоналом надає змогу підприємству розвиватись, зростати та досягати намічених успіхів та цілей у довгостроковій перспективі. Саме управління персоналом допомагає розподілити обов'язки підлеглих згідно їх досвіду, навичок та кваліфікаційного рівню. Метою стратегічного управління персоналу є скоординоване та адекватне зовнішнє та внутрішнє середовище, яке дозволяє сформувати відповідний трудовий потенціал підприємства з огляду на довгострокові перспективи. У першу чергу, стратегічне управління персоналом має на увазі розвиток трудових ресурсів підприємства до рівня конкурентоспроможності. Це необхідно заради створення високорозвиненого персоналу, який здатен витримувати конкуренцію проти трудового потенціалу

працівників аналогічних підприємств. Систематизовані інструменти та методи стратегічного управління персоналу створюють необхідний рівень конкурентоспроможності за допомогою відповідного рівня професіоналізму, компетентності, особистих якостей та інноваційного потенціалу працівників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

На сьогодні проблема плинності персоналу залишається однією з найпоширеніших причин реорганізації діяльності підприємств, які здійснюють власну діяльність як у торговельній, так і в інших сферах економіки. Отже, рух персоналу пов'язано з рівнем плинності персоналу, яка має велике значення у розвитку підприємства. В Україні ця проблема має таку ж саму актуальність як у Європі або у розвинутих країнах, які стрімко зростають за рахунок активного розширення та зростання. Не залежно від сфери діяльності або досвіду управління, керівники зтикаються з проблемою плинності персоналу. Плинність персоналу – це рух кадрів підприємства, який зумовлено незадоволеністю робітників умовами праці або іншими елементами виробничого процесу такими як незадовольняюча поведінка власника підприємства або інші фактори спричинені зовнішнім або внутрішнім середовищем підприємства.

Причинами плинності персоналу може стати будь-який фактор або група факторів виробничого процесу, яка спричиняє великий рівень незадоволеності персоналу. Серед таких причин займають місце сімейно-побутові проблеми, радикальна реструктуризація підприємства, невідповідність робочих годин, незмінна заробітна плата, та постійний вимушений вибір між роботою та приватним життям. Велика незадоволеність персоналу умовами праці на підприємстві стає результатом нехтування комфорту персоналу, який прагне працювати у сприятливих умовах.

Задоволеність працівника умовами праці розпочинається з найпершого знайомства кандидата та менеджера, який проводить інтерв'ю. Якщо очікування кандидата на основі отриманої інформації від менеджера насправді не матимуть жодного місця на підприємстві, то найбільш вірогідно, що працівник втратить будь-яку довіру до підприємства та буде шукати більш надійного роботодавця. Так як торговельна мережа має широкий спектр діяльності та функціонування, який постійно потребує розширення персоналу, один негативний відгук може стати початком руйнування мережі за рахунок підвищення плинності та зменшення клієнтів.

Стратегія утримання персоналу має бути одним з найважливіших елементів у загальній системі стратегічного управління персоналу, яка допоможе підприємству покращити умови праці для кожного працівника та тим самим зменшити рівень плинності. Необхідно розуміти, що плинність персоналу це результат негативного впливу багатьох факторів. Отже, слід мати на увазі, що стратегія утримання персоналу також повинна мати комплексний характер. Це допоможе зрозуміти різноманіття потреб персоналу та задовільнити їх заради загального підвищення продуктивності та ефективності праці. Стратегічне управління персоналом – це управління наявними трудовими ресурсами заради підвищення загальної конкурентоспроможності та потенціалу підприємства з урахуванням можливих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Саме це поняття стає головним у створенні стратегії утримання персоналу та підтримці основних напрямів діяльності підприємства з огляду на раціональне розташування персоналу.

Фінансові, кадрові та просторові ресурси прямо пов'язані з рівнем плинності персоналу, який визначає конкурентоспроможність кожного підприємства. Саме це є ключовим аспектом у розвитку торговельних мереж в Україні. На сьогодні Україна має достатньо проблематичну ситуацію з забезпеченістю ресурсами, які складають потенціал підприємства. Це означає, що існує багато проблем, які перешкоджають країні досягти успіхів у власному

економічному розвитку через низку недоліків в управлінні. На сьогодні в Україні створюються умови для розвитку фінансового потенціалу торговельних підприємств завдяки активному використанні сучасних фінансових інструментів. Все це підтверджує, що плинність персоналу залишається проблемою, яка хвилює більшість підприємств. Отже, слід приділити увагу плинності персоналу та її місцю у діяльності торговельного підприємства, яке прагне досягти довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СТАНУ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

«АТБ-маркет» – підприємство корпорації «АТБ» – найбільша мережа України, що динамічно розвивається.

Компанія «АТБ» була заснована в 1993 році, коли магазини фірми «Агротехбізнес» поклали початок становленню мережі дискаунтерів «АТБ». Вже в 2000-х роках мережа «АТБ» вперше в Україні впроваджує нову систему самообслуговування у форматі «дискаунтер». Дискаунтер – магазин з широким асортиментом товарів за оптовими цінами. У поєднанні зі зручним розташуванням і високою якістю продукції, даний формат максимально відповідає пріоритетам споживачів.

Так, вже сьогодні мільйони людей оцінили переваги мережі дискаунтерів «АТБ». За даними дослідницьких агенцій, мережа дискаунтерів «АТБ» є найбільшою роздрібною мережею в Україні і налічує понад 680 магазинів, які розташовані більш ніж в 188 населених пунктах 16 областей України. Щодня в «АТБ» покупки здійснюють понад 2 млн. українців. Протягом останніх 5 років мережа магазинів «АТБ» показує найвищі темпи розвитку.

Асортимент магазинів складає більш ніж 3500 товарів, з яких більше 800 - представляють власні торгові марки «АТБ». За рахунок мінімізації витрат на логістику і рекламу, вартість такої продукції нижче середньоринкової, але якість не поступається відомим брендам.

Корпорація «АТБ» впроваджує сучасні рішення в усіх напрямках діяльності. Інвестиції в покращення бізнес-процесів допомагають групі компаній утримувати провідні позиції на ринку ритейлу. Завдяки логістиці торговельних мереж через власні розподільні центри група компаній змогла

налагодити своєчасне постачання магазинів продуктами харчування по всій Україні. Крім того, в групі компаній функціонує власна система контролю якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.

Від початку свого заснування корпорація АТБ фокусується на інноваційному вдосконаленні бізнесу, а також створює нові можливості для ринку та стимулює розвиток галузі загалом.

Одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Супермаркет «АТБ-маркет» — це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від обсягу торговельної площі магазину.

Основною діяльністю ТОВ "АТБ-маркет" є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; оптова торгівля напоями; оптова торгівля тютюновими виробами; роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. В зв'язку з тим, що ТОВ «АТБ-маркет» займається роздрібною торгівлею товарами народного вжитку з великим асортиментом за звітний період ТОВ «АТБ-маркет» не отримувало дохід 10 і більше відсотків від продажу одного виду товарів.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

46.34 Оптова торгівля напоями.

Основною метою діяльності підприємства є торгово-комерційна діяльність по продажу переважно продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів та ін.

Ідеал організації – це результат, який в принципі є недосяжним, але до якого можна і треба наближатися організації. До ідеалів організації зазвичай відносять її бачення. Стратегічне бачення – це керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування компанії. Це не сама мета, а скоріше відчуття основної мети, тобто бачення – це ідеальна картина майбутнього, те становище, яке може бути досягнуте при найбільш сприятливих умовах.

Основні напрямки розвитку ТОВ "АТБ-маркет" передбачають удосконалювання системи планування, обліку, звітності і контролю, зменшення всіх видів витрат, відвернення заподіювання суспільству будь-яких збитків, підтримання високого іміджу. Усі ці та інші заходи будуть сприяти більш успішній роботі компанії, поліпшенню її економічних показників. А буде процвітати компанія – краще буде жити кожен її співробітник.

Основна спільна мета організації – чітко виражена причина її існування – позначається як її місія. Місія деталізує статус компанії і забезпечує напрямки та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Протягом більш ніж 20 років, запорукою успіху і високих показників зростання є дружний колектив, де головна цінність - це люди! Професіоналізм, прагнення до розвитку, дотримання корпоративних норм і високий рівень відповідальності кожного співробітника роблять можливим досягнення нашої місії: Забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Гарантувати якість товару за рахунок використання високоефективних технологій і етичного ведення роздрібного бізнесу.

Місія ТОВ "АТБ-маркет" полягає також в сприянні економічному розвитку і добробуту населення, що обслуговуються підприємством, шляхом надання громадянам і підприємствам якісної продукції таким чином і в такому обсязі, які відповідають високим стандартам, забезпечення справедливого і

відповідного прибутку і справедливого ставлення до співробітників компанії.

Стратегія розвитку ТОВ "АТБ-маркет" направлена на збільшення частки компанії на ринках роздрібної торгівлі шляхом нових придбань та органічного зростання, а також виходу на нові ринки збуту. Ключовим елементом є органічне зростання шляхом модернізації та підвищення ефективності роботи наявної бази.

ТОВ "АТБ-маркет" приділяє серйозну увагу маркетингу та рекламі. Спеціалісти відділу реклами розробили та провели багато рекламних компаній на телебаченні, радіо та в пресі. Встановлені рекламні щити. Активно використовується реклама на транспорті. Економічний департамент займається залученням фінансових інвестицій, обліком та контролем фінансових потоків, плануванням діяльності підприємства. Таким чином, з метою розвитку діяльності ТОВ "АТБ-маркет" створена організаційна структура, що дозволяє найефективніше використовувати засоби, вкладені в розвиток бізнесу компанії.

У планах Товариства подальше розширення тогової мережі, покращення якості надаваних послуг. Впроваджуватимуться прогресивні форми торгівлі, реклами, маркетингу. На наступні роки підприємство планує продовжувати виконання своїх довгострокових та короткострокових планів, пов'язаних з розширенням комплексу надаваних послуг, розширенням торгівельної мережі, розробкою нової маркетингової стратегії та стратегії ціноутворення. Основною метою менеджмент компанії ставить підняття ефективності всіх показників діяльності, а саме: впровадження прогресивної форми торгівлі, реклами та маркетингу, підвищення ефективності роботи персоналу.

Власний навчальний центр – гордість компанії, він був створений в компанії «АТБ-маркет» з урахуванням потреби в системному внутрішньому навчанні, а також враховуючи обсяги навчання. Активно розвиваючись з 2003 року, на сьогоднішній день перетворився на великий підрозділ, що забезпечує не тільки професійне навчання співробітників, але й розвиток управлінських якостей керівників і співробітників внутрішнього кадрового резерву. Щорічно

в навчальному центрі проходять навчання та підвищують свою кваліфікацію понад 4000 чоловік. З 2011 року на базі центрального Дніпропетровського навчального центру організовано регіональне відділення центру навчання, яке ефективно працює в м. Київ.

Усі підрозділи навчального центру обладнані комп'ютерними класами для навчання обліковій програмі «1С» безпосередньо із застосуванням ПК, аудиторіями для проведення лекційних занять та тренінгів. Викладачі навчального центру - справжні професіонали, кваліфіковані фахівці з досвідом роботи в магазинах мережі на посадах «Керуючий магазином», «Заступник керуючого», «Бухгалтер» і «Старший охоронець магазину».

Завдяки цьому, в навчальному центрі можна дійсно ефективно пояснити студентам матеріал за програмою «1С», доступно піднести внутрішні нормативні документи – процедури, порядки та інструкції, дати розуміння основ менеджменту та управління персоналом.

Навчання здійснюється за наступними напрямками:

професійне навчання нових співробітників, прийнятих на посади в магазини торгової мережі,

підвищення кваліфікації працюючих співробітників за результатами проведеної періодичної оцінки,

програми розвитку для керівників і співробітників, зарахованих у внутрішній кадровий резерв підприємства.

На сьогоднішній день всі співробітники, які призначаються на посади товарознавець, старший охоронець, адміністратор залу, заступник керуючого і керуючий магазином, отримують професійну освіту в секторі навчання. Таких співробітників, що пройшли навчання за комплексними програмами, - понад 2000 в рік.

Не менш важливою складовою процесу навчання є практичне стажування студентів безпосередньо в магазинах торговельної мережі. Адже саме там проводиться відпрацювання набутих у навчальному центрі знань на практиці. На сьогоднішній день по всіх посадах, на які проходить навчання,

діє система наставництва. «Роби як я» – основний девіз досвідчених наставників, які надають підтримку стажистам під час їхніх перших кроків на новій посаді. За ефективного проведення практичного навчання, після оформлення стажиста на посаду для наставників передбачена система мотивації.

Крім традиційних форм навчання (лекції, семінари, стажування тощо) активно розвивається напрямок корпоративних тренінгів, тематика яких спрямована на формування лідерів, відпрацювання управлінських, комунікаційних навичок, навичок презентації, вміння працювати в конфліктних ситуаціях тощо.

Наші кваліфіковані внутрішні тренери, які пройшли навчання в школах тренерів, проводять навчання персоналу за такими темами: «Тайм-менеджмент», «Управління персоналом», «Техніки підбору персоналу», «Основи менеджменту та навички успішного керівника», «Адаптація персоналу. Наставництво», «Міжфункціональна взаємодія», «Підбір та відбір персоналу. Навички проведення співбесід», «Управління конфліктами», «Оцінка персоналу», «Комунікативна ефективність в роботі», «Побудова результативної команди». В цілому, більше 1500 співробітників з усіх підрозділів компанії щорічно відвідують внутрішні розвиваючі тренінгові заходи.

Крім безпосереднього джерела професійних знань, навчальний центр є своєрідним інформаційним простором, що підтримує культурні традиції та цінності компанії «АТБ-маркет».

У найближчі плани навчального центру входить впровадження нових методик викладання, використання інтерактивних методів навчання та оцінки (внутрішній портал, дистанційне навчання та оцінка), зйомка нових навчальних відеофільмів.

Проаналізуємо фінансово-економічний стан підприємства за останні три роки (табл. 2.1). Проведений аналіз основних показників ТОВ «АТБ-маркет» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту.

Товарооборот у 2017 році перевищив показник 2015 р. на 23,38%. Основним видом доходу ТОВ «АТБ-маркет» є дохід від роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «АТБ-маркет», тис. грн

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017/2015	
				Абсол., +/-	Відн, %
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19089834	19860306	23553489	4463655	23,38
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12920750	16052852	19440975	6520225	50,46
Валовий прибуток	2942177	3807454	4112514	1170337	39,78
Інші операційні доходи	385954	499813	281875	-104079	-26,97
Фінансові результати від операційної діяльності	678459	434245	368957	-309502	-45,62
Адміністративні витрати	189621	178508	183733	-5888	-3,11
Витрати на збут	2192331	3320166	3759848	1567517	71,50
Інші операційні витрати	278833	363235	81851	-196982	-70,65
Інші доходи	661752	893547	78854	-582898	-88,08
Фінансові витрати	714926	455193	464268	-250658	-35,06
Інші витрати	890849	665705	99083	-791766	-88,88
Чистий прибуток	172	204	209	37	21,51

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), отриманий ТОВ «АТБ-маркет» за період 01.01.2017 року по 31.12.2017 року складає 23553489 тис. грн. Інші операційні доходи, отримані ТОВ «АТБ-маркет» за період 01.01.2014 року по 31.12.2014 року складають 281 875 тис. грн. Інші фінансові доходи, отримані Товариством за період 01.01.2017 року по 31.12.2017 року складають 115 997 тис. грн. Інші доходи, отримані ТОВ «АТБ-маркет» за період з 01.01.2017 року по 31.12.2017 року складають 78 854 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за період з 01.01.2017 року по 31.12.2017 року складає 19 440 975 тис. грн.

Адміністративні витрати за період з 01.01.2017 року по 31.12.2017 року складають 183733 тис. грн. Витрати на збут за період з 01.01.2017 року по 31.12.2017 року складають 3 759 848 тис. грн.

Інші операційні витрати за період з 01.01.2017 року по 31.12.2017 року складають 81 851 тис. грн. Фінансові витрати за період з 01.01.2017 року по 31.12.2017 року складають 464 268 тис. грн. Інші витрати за період з 01.01.2017 року по 31.12.2017 року складають 99 083 тис. грн.

Отримання прибутку є основною метою будь-якої підприємницької діяльності. Від розміру отриманого прибутку залежать формування власного капіталу, виконання зобов'язань перед бюджетом, фінансування інвестицій, а також платоспроможність підприємства. Основні економічно-фінансові показники подано на рис. 2.1.

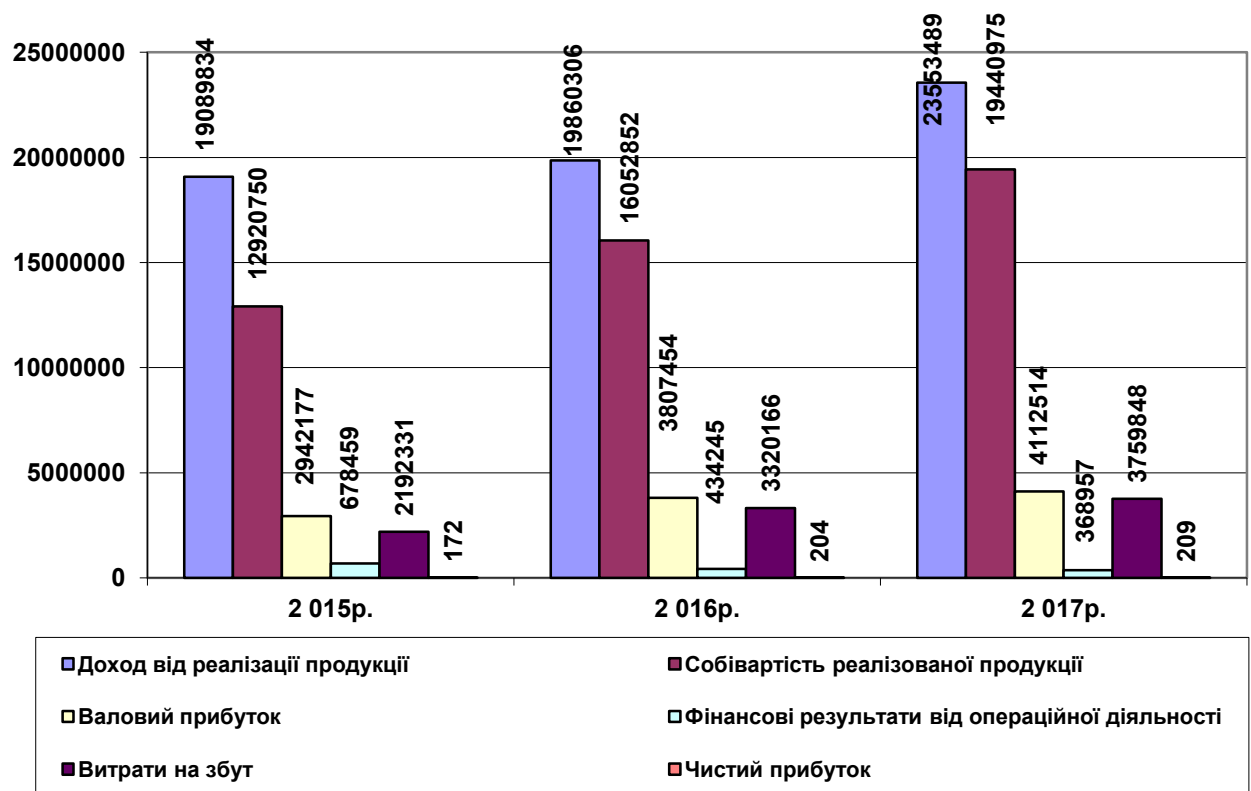


Рис. 2.1. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «АТБ-маркет» за 2015-2017 рр., тис.грн.

ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2017 року отримало чистий прибуток в сумі 209 тис. грн. За результатами діяльності в 2016 році ТОВ «АТБ-маркет» отримало чистий прибуток у розмірі 204 тис. грн., а в 2015 році чистий прибуток склав 172 тис. грн. Сума чистих активів протягом аналізованого періоду більша, ніж сума статутного капіталу ТОВ «АТБ-маркет». Ці умови вказують на здатність ТОВ «АТБ-маркет» продовжувати свою діяльність.

Підприємство сплатило досить велику суму податку на прибуток від звичайної діяльності, що склав більше 90% від прибутку від звичайної діяльності до оподаткування – 248 тис.грн. Необхідно здійснити аналіз динаміки рівня показників підприємства для того, щоб побачити відхилення у показниках. Це допоможе сформувати ефективну стратегію заради створення найбільш сприятливого втілення нових заходів щодо покращення загального рівня ефективності діяльності шляхом впливу на плинність персоналу.

Здійснимо аналіз динаміки рівня показників ТОВ «АТБ-маркет» у 2015-2017 рр (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки рівня показників підприємства

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення			
				Абсол., +/-		Відносн., +/-	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Рівень собівартості реалізованих товарів	67,1	66,2	67,1	-0,9	0,9	- 1,34%	1,36%
Рівень комерційного доходу	12,345	12,884	14,768	0,539	1,884	4,37%	14,6%
Рівень витрат обігу	10,714	12,643	13,688	1,929	1,045	18%	8,27%
Рівень рентабельності товарообороту	1,631	0,240	1,080	-1,391	0,84	- 85,3%	350%

Рівень собівартості реалізованих товарів має чітку тенденцію до зростання, що не можна сказати про рівень рентабельності товарообороту. Але у 2016 та 2017 році обидва показники зросли однаковими темпами. Стабільність рівня собівартості можлива тільки за умов достатнього рівня рентабельності для самофінансування торговельної діяльності.

Склад системи показників у певній мірі залежить від виду проведеного аналізу. Прийнято виділяти два види фінансового аналізу: внутрішній і зовнішній. Зовнішній фінансовий аналіз проводиться незалежними аналітиками і в основному базується на загальнодоступній інформації, тому він менш деталізований і більш формалізований. Інформаційна база внутрішнього аналізу набагато ширше, відповідно зростають і можливості самого аналізу.

За допомогою аналізу прибутку вивчаються тенденції розвитку, глибоко і системно досліджуються чинники зміни результатів діяльності, обґрунтовуються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, оцінюються результати діяльності підприємства, виробляються економічна стратегія його розвитку, виявляються резерви підвищення ефективності діяльності. Пошук резервів збільшення прибутку і рентабельності є одним з основних завдань для підприємства, а для того, щоб здійснювати їх пошук доцільно на початку проаналізувати прибуток підприємства і на основі аналізу здійснювати роботу. Все це підтверджує важливість того, що прибуток є одним з центральних елементів в управлінні підприємством та розподілі ресурсів.

2.2. Внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «АТБ-маркет»

Органи управління підприємства Управління ТОВ "АТБ-маркет" здійснюють:

Вищий орган управління Товариства - Загальні збори учасників та Виконавчий орган Товариства - Директор.

Вищим органом Товариства є Загальні збори учасників Товариства. Загальні збори складаються з учасників або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначатися на певний строк. Учасник має право в будь-який час замінити свого представника, сповістивши про це інших учасників. Кількість голосів кожного з учасників на Загальних зборах визначається пропорційно частці учасника в Статутному капіталі Товариства. Загальні збори учасників обирають Голову зборів. Загальні збори розпочинає Голова зборів.

Позачергові Збори учасників скликаються Головою зборів або виконавчим органом Товариства. Загальні збори можуть приймати рішення з будь-яких питань діяльності Товариства. Управління поточною діяльністю

ТОВ "АТБ-маркет" здійснюється виконавчим органом Товариства Директором.

Директор призначається та звільняється Загальнимиборами учасників Товариства. Директор вирішує всі питання діяльності ТОВ «АТБ-маркет», делеговані йому Загальними зборами учасників. Директор підзвітний Загальним зборам учасників та несе перед ними відповідальність за виконання їх рішень. Директор не має права приймати рішення обов'язкові для учасника Товариства, без згоди Загальних зборів учасників Товариства. Директор має право представляти Товариство та виконувати дії від імені Товариства, укладати угоди (договори), з урахуванням обмежень, що передбачені Статутом Товариства.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет» у м. Дніпропетровськ визначає його внутрішню будову і зв'язок складових частин. Це повне кількісне і якісне співвідношення елементів цілого, що визначають життєдіяльність підприємства і процес його розширеного відтворення. Слід приділити увагу організаційній структурі торговельного підприємства задля уявлення внутрішньої організації та взаємозв'язку між підрозділами. Це необхідно для подальшого виявлення проблеми та обґрунтування вибору стратегії щодо її вирішення. Більше того, комплексне уявлення організаційної структури підприємства дозволяє зрозуміти подальший розвиток проблеми, якщо підприємство не впровадить заходи щодо зменшення її впливу. Також організаційна структура допоможе виявити наявність всіх необхідних підрозділів для успішного здійснення діяльності. Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет» представлена на рис. 2.2.

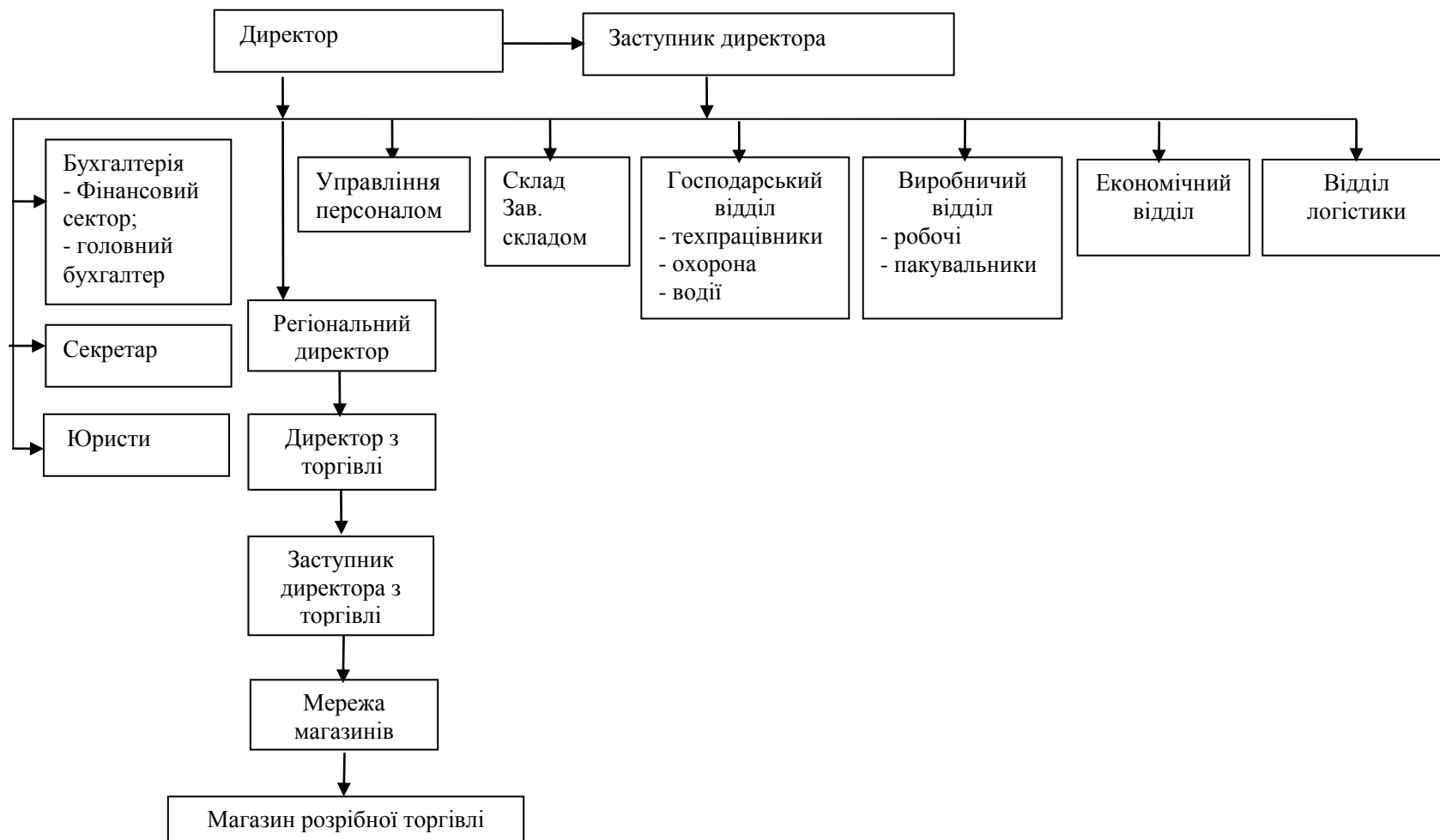


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» має складну організаційну структуру з великою кількістю лінійних та функціональних відділів: бухгалтерія з фінансовим сектором та головним бухгалтером, які в свою чергу мають секретарів та юристів; управління персоналом; склад; господарський відділ; виробничий відділ; економічний департамент; мережа магазинів; відділ логістики, який займається плануванням товарообороту готової продукції та управлінням цим процесом, а також оптимізацією транспортних маршрутів. Наступна схема відображає організаційну структуру магазину задля більш детального уявлення організаційної структури всього підприємства (рис. 2.3.).

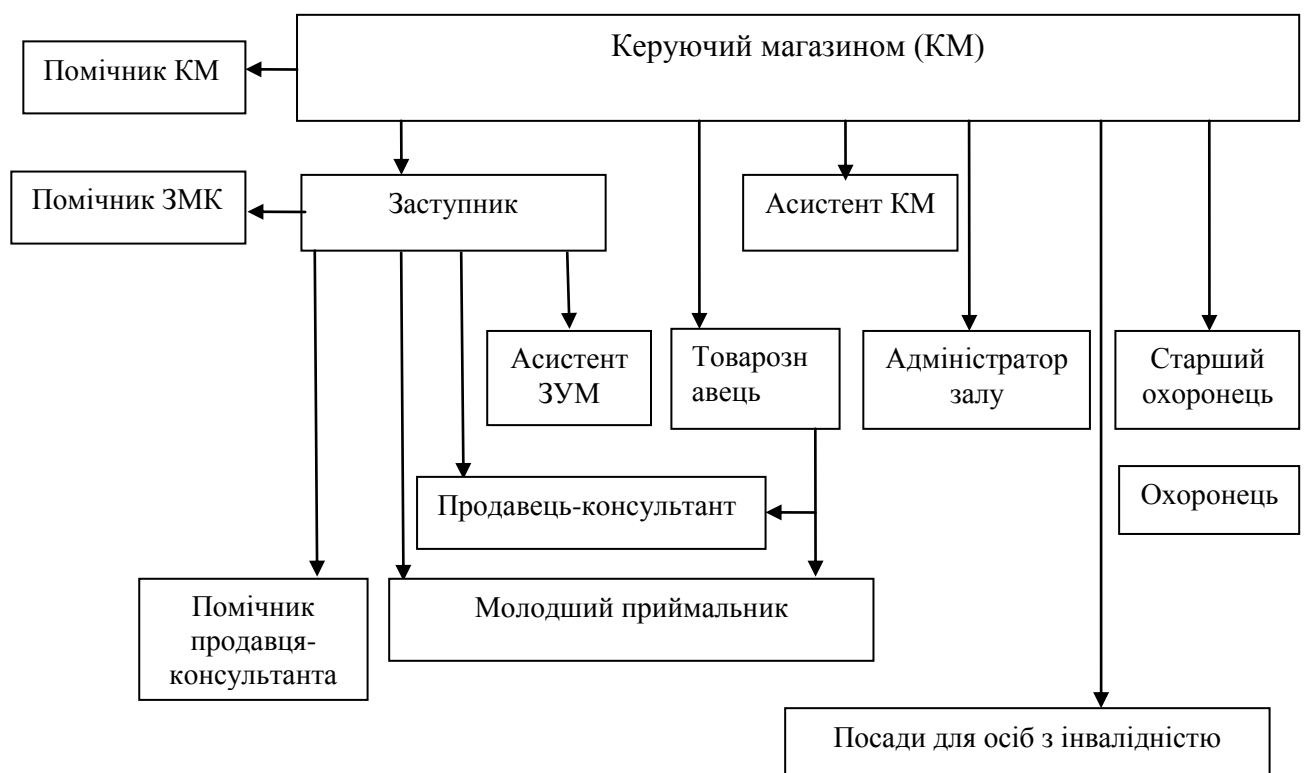


Рис. 2.3. Організаційно-правова структура магазину роздрібної торгівлі.

Директору, який є найвищою ланкою в прийнятті управлінських та господарських рішень, підпорядковується заступник директора, заступник директора з роздрібної торгівлі, директор з оптової торгівлі, головний бухгалтер, управлінська бухгалтерія, економічний департамент, митний відділ, комп'ютерний відділ, відділ кадрів, програмісти, відділ реклами та юридичні консультанти.

Заступник директора з роздрібної торгівлі керує відділом логістики, відділом закупівель і контролю продажів та магазинами. Заступник директора керує магазинами в інших регіонах України, відділом розвитку та економічно-адміністративним відділом. Директору з оптової торгівлі підзвітні відділи оптових продажів та складські бази.

Підсистема управління персоналом є основою менеджменту ТОВ «АТБ-маркет», оскільки реалізує основне завдання менеджменту - організацію діяльності. Ефективність менеджменту прямо залежить від якості управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет». Для підвищення ефективності менеджменту в управлінні персоналом ТОВ «АТБ-маркет» на перший план виступають питання оптимізації кадрового складу. Управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет» є підсистемою глобальної системи управління бізнесом, здійснюваною в рамках певної організаційної ієрархічної структури ТОВ «АТБ-маркет».

Система управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет» містить у собі чотири підсистеми:

інформаційна підсистема - анкетних даних працівників; витримки із законів і підзаконних актів; методичні посібники, для розрахунку різних показників управління персоналом; положення про систему мотивації;

фінансова підсистема - джерела фінансування функції управління персоналом і їхнє ефективне використання,

правова підсистема - державна правова база, локальні нормативні акти організації, що забезпечують дії системи управління персоналом;

соціально-психологічна - соціально-психологічна підтримка системи управління персоналом (створення сприятливого клімату, управління конфліктами).

На ТОВ «АТБ-маркет» створені методи, процедури, програми управління процесами, пов'язані з людськими ресурсами, і забезпечено їхнє постійне вдосконалювання. У єдності ці методи, процедури, програми являють

собою підсистему управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет», що характеризується наступними параметрами:

1) відповідність персоналу цілям і місії ТОВ «АТБ-маркет» (рівень освіти, кваліфікація, розуміння місії, відношення до роботи);

2) ефективність системи роботи з персоналом - співвідношення витрат і результатів, потреба в інвестиціях, вибір критеріїв оцінки результатів роботи з персоналом;

3) надмірність або недостатність персоналу, розрахунок потреби, планування кількості;

4) збалансованість персоналу по певних групах професійної діяльності й соціально-психологічних характеристик;

5) структура інтересів і цінностей, що панують у групах персоналу управління, їхній вплив на відношення до праці і його результати;

6) ритмічність і напруженість діяльності, що визначають психологічний стан і якість роботи;

7) інтелектуальний і творчий потенціал персоналу управління, що відображає підбір і використання персоналу, організацію системи його розвитку.

Структура системи управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет», орієнтована на бізнес в організації: місія, організаційна структура, організаційна культура; удосконалювання організаційної структури; кадрова політика, кадрова стратегія; планування персоналу, забезпечення потреби в персоналі; залучення й відбір персоналу; адаптація персоналу; навчання й розвиток персоналу; мотивація персоналу й стимулювання праці; технології ефективної діяльності персоналу; поточна робота служби управління персоналом.

Служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом організації й підпорядковані генеральному директорові. Затвердження Положення про службу управління персоналом (далі – Служба), посадові інструкції співробітників Служби провадиться генеральним директором.

Безпосереднє керівництво й організацію роботи служби здійснює директор по персоналу, що вправі приймати наступні організаційні рішення:

наділення співробітників служби додатковими функціями, цілями, завданнями й повноваженнями;

видання від свого імені розпоряджень (як в усній, так і письмовій формі), обов'язкових для виконання всіма співробітниками служби, якщо вони не суперечать нормативним документам організації;

нарахування штрафних санкцій, розмір яких установлений діючими наказами й положеннями, за порушення, допущені співробітниками служби;

преміювання співробітників служби відповідно до діючих наказів і положеннями;

планування діяльності й організація поточної роботи служби;

прийняття інших рішень, передбачених Положенням, інструкціями служби й нормативною документацією по організації (накази, положення, інструкції й розпорядження).

Оцінка діяльності співробітників служби за підсумками роботи за місяць (квартал, рік) здійснюється співробітниками Служби за узгодженням з директором по персоналу. Рішення про зміну функціональних обов'язків співробітників служби, переведення їх на іншу роботу, дати відпустки співробітників служби приймається тільки після узгодження обох керівних сторін. До завдань служби відносяться:

1. Розробка, впровадження й контроль виконання кадрової політики й кадрової стратегії організації.
2. Поточне й перспективне планування потреби організації в персоналі.
3. Формування системи підбору, оцінки й адаптації співробітників організації.
4. Розробка й впровадження корпоративної системи навчання персоналу.
5. Розробка й впровадження систем оплати праці.
6. Розробка й впровадження систем матеріальної й нематеріальної мотивації співробітників.

7. Формування, підтримка й розвиток корпоративної культури в організації.

8. Оцінка ефективності діяльності персоналу.

9. Ведення кадрового діловодства організації.

10. Облік, списання виконаних обсягів робіт на об'єктах ТОВ «АТБ-маркет», нарахування відрядної заробітної плати.

До функцій служби відноситься:

1. З метою розробки, впровадження й контролю виконання кадрової політики й кадрової стратегії організації:

1) Формування організаційної структури організації відповідно до завдань її розвитку. Саме розвиток підприємства визначає складність організаційної структури, яка постійно розширює межі власної мережі. Всі відділи мають функціонувати як одне ціле заради створення найбільш оптимальних умов для подальшого розвитку торговельної мережі.

2) Створення й впровадження нормативної бази, що регламентує діяльність персоналу організації (Стратегія кадрової політики організації, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про персонал, Положення про відділи, посадові інструкції, Положення про оплату праці, Положення про атестацію персоналу й ін.) разом з керівниками структурних підрозділів і юрисконсультом.

3) Контроль дотримання положень нормативної документації. Якщо існуватиме хоч якась невідповідність між витратами та прибутком через оформлення документації, підприємство матиме ще більше проблем з власним розвитком та розширенням торговельної мережі.

4) Разом з юрисконсультом своєчасна корекція окремих положень нормативної документації відповідно до змін у законодавстві й змінами, що відбуваються в діяльності організації у зв'язку з її розвитком.

5) Надання консалтингових послуг керівникам підрозділів організації з питань управління персоналом, вирішення конфліктних ситуацій, трудової мотивації, організації праці й ін. питанням, що входять у компетенцію служби.

Такий підхід суттєво зменшує кількість проблемних ситуацій та конфліктів на підприємстві.

2. З метою створення системи підбору й адаптації співробітників організації:

1) Розробка й удосконалювання правил, норм і вимог, що регламентують процеси виникнення, підбору й закриття вакантних посад в організації.

2) Здійснення підбору персоналу у відповідності зі штатним розкладом і виробничими завданнями організації.

3) Оптимізація штатного розкладу організації й планування потреби в персоналі.

4) Розробка системи адаптації співробітників організації, контроль строків і результатів проходження випробного терміну.

3. З метою розробки, впровадження й контролю корпоративної системи навчання, проведення атестації й організації роботи з кадровим резервом:

1) Розробка правил і нормативних документів, що регламентують системи навчання, атестації й роботи з кадровим резервом.

2) Своєчасне виявлення потреб у навчанні, бюджетування заходів щодо навчання, планування й організація навчання.

3) Допомога в організації й проведенні процедури атестації співробітників, аналіз отриманих даних і розробка рекомендацій керівникам підрозділів.

4) Створення й ведення бази по обліку результатів атестації, проходження навчання з метою виявлення потенціалу співробітників.

5) На основі результатів атестації персоналу розробка пропозицій по навчанню персоналу й удосконалюванню стимулювання співробітників організації, які надають поштовх до наступного етапу розвитку торговельного підприємства.

2.3. Аналіз плинності персоналу та визначення передумов формування стратегії утримання персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

Для будь-якого підприємства управління персоналом має першочергове значення. Без ретельно відібраних, правильно розставлених і професійно підготовлених працівників, жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Тому на кожному підприємстві приділяється велика увага кількісним та якісним характеристикам персоналу підприємства. Проаналізуємо зміну чисельності працівників та їх якісний склад за досліджуваний період у м. Дніпропетровськ за допомогою таблиці 2.3.

Як свідчать дані таблиці 2.3, облікова чисельність штатних працівників зменшується. Це свідчить про те, що підприємство зменшує свої потужності, надавало менше послуг та виробляло менше продукції у зв'язку зі скорочення деяких ділянок виробництва. Несприятлива економічна та політична обстановка в країні, скорочення обсягу продажів підприємства останніми роками обумовили спад фінансово-економічних показників. Найбільшу групу звільнених працівників (249 чол.) складають працівники 36-50 чол.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки якісного складу персоналу ТОВ «АТБ-маркет» у м. Дніпропетровськ

Назва показників	Роки		Відхилення 2017 р. до 2016 р. (+; -)
	2016	2017	
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року - всього, осіб	3392	3193	-199
з них чисельність працюючих у віці (років):			
15-35	1247	1313	+66
36-50	1673	1424	-249
50-54	152	137	-15
55-59	320	319	-1
Чисельність працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, осіб:			
- повна-вища освіта	1270	1272	2
- середня спеціальна	1358	1520	162
- середня	754	401	-353
Чисельність працівників, які			

- за віком	116	125	+9
- у зв'язку з інвалідністю	24	25	+1
з них III групи	13	14	+1
Із загальної кількості працівників:			
- жінки, які знаходяться у відпустці в зв'язку з вагітністю та пологами	24	26	+2
- працівники, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	38	42	+4

Чисельність працюючих у віці 15-35 років збільшується (66 чол.). Це свідчить про досить високий рівень плинності молодих кадрів, з одного боку та неготовність деяких молодих працівників виконувати дану роботу, з іншого. Основний же склад працівників зменшився на 6%.

За результатами аналізу освітнього рівня персоналу можна зробити висновки: за освітнім рівнем максимальна питома вага характерна для працівників з вищою та середньою спеціальною освітою, що становить майже по 45% та 40% відповідно; мінімальна питома вага – для працівників з середньою освітою, що становить біля 15%. При цьому питома вага кількості працівників з середньою освітою характеризується тенденцією до зменшення на 353 осіб у 2014 р., що свідчить, що працівники постійно підвищують рівень освіти.

Важливим елементом продуктивних сил і одним із джерел розвитку підприємства є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки підприємства від якості трудового потенціалу персоналу.

Також необхідно проаналізувати показники руху робочої сили за 2016 р. та 2017 р. Результати аналізу показників руху робочої сили ТОВ "АТБ-маркет" у м. Дніпропетровськ наведені в табл. 2.4.

Таким чином, можна зробити висновок, що середньооблікова кількість працівників зменшилась на 650 осіб в 2017 р. порівняно з 2016 р., збільшилась частка прийнятих працівників на 182 особи, а частка звільнених працівників збільшилась відповідно на 47 особи. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився

Результати аналізу показників руху робочої сили ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення
Середньооблікова кількість працівників, осіб	2963	2742	-221
Прийнято робітників, осіб	420	602	182
Звільнено робітників, осіб	444	603	159
Коефіцієнт обігу робочої сили за прийомом	0,14	0,22	0,1
Коефіцієнт обігу робочої сили за вибуттям	0,074	0,097	0,024
Коефіцієнт загального обігу робочої сили	0,19	0,24	0,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,22	0,07

на 0,046 й склав 0,013. Це свідчить про зменшення трудових ресурсів на підприємстві за рахунок підвищення темпів кількості звільнених порівняно з темпами зростання кількості працівників. Основною причиною такої динаміки є вибуття персоналу за таких умов: звільнення за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та з виходом на пенсію. Також зростаючий показник плинності свідчить про вибуття некваліфікованого персоналу.

В колективі ТОВ «АТБ-маркет» у м. Дніпропетровськ з середньосписочною чисельністю 2742 чоловік іноді порушується трудова дисципліна і правила внутрішнього розпорядку. На цій підставі кадрова служба підприємства оцінює стан трудового колективу як недостатньо стабільний і вживає заходи для поліпшення положення. З цією метою вона здійснює щомісячний облік порушень працівниками трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку, а також порушень громадського порядку. Дані обліку групуються по підрозділах і використовуються для розрахунків відповідних коефіцієнтів стабільності, на основі яких оцінюється рівень стабільності в цілому по підприємству, визначається нормативний показник стабільності. В подальшому для кожного магазину визначаються середні показники за кожний квартал, півріччя і рік, і ці дані використовуються при періодичній атестації керівників магазинів як один з показників результатів їх роботи за атестаційний період.

За 23 робочих дня місяця (вересень) в ТОВ «АТБ-маркет» мали місце наступні порушення: 10 прогулів, 30 спізень, 8 випадків відходу з роботи до закінчення робочого дня, 20 більш дрібних порушень трудового розпорядку, 2 випадки порушення громадського порядку. При цьому втрати від прогулів склали - 30 люд./днів, втрати від відпусток з дозволу адміністрації - 50 люд./днів.

Для більш повного аналізу трудових ресурсів, необхідно скласти баланс робочого часу ТОВ «АТБ-маркет» за 2016-2017 рр. Інформаційною базою для аналізу стали такі дані статистичної звітності ТОВ «АТБ-маркет» у м. Дніпропетровськ. Розрахунки балансу робочого часу наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Баланс робочого часу ТОВ «АТБ-маркет», людино-годин

Показник	2016 р.	2017 р.	Темпи зростання, %
	людино-годин	людино-годин	
Календарний фонд робочого часу	539 516	446 072	-17,32
з нього відпрацьовано, людино-годин	514 674	419 823	-18,43
Календарний фонд робочого часу на одного працівника	1976,16	2000	1,21
Невідпрацьовано, всього	36997	36678	-0,86
у тому числі: щорічні відпустки (основні та додаткові)	14256	18136	27,22
тимчасова непрацездатність	3920	5492	40,10
Прогули	52	50	-3,85

За результатами аналізу темпів зростання балансу робочого часу можна сказати, що на підприємстві знизився календарний фонд робочого часу на 17,32 %, а календарний фонд робочого часу на одного працівника збільшився на 1,21%, це зумовлено зниження працівників на 199 осіб. Знизився обсяг відпрацьованого часу на 18,43%. Також зменшився обсяг невідпрацьованого часу – 0,86%. Велике зменшення відпрацьованого фонду робочого веде до зменшення продуктивності виробництва.

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці за елементами виплат. Фонд оплати праці штатних працівників складається із фонду основної заробітної плати та фонду додаткової заробітної плати. Обидва фонди мають

безпосередній вплив на формування рівня плинності персоналом за допомогою задоволення матеріальних потреб підлеглих. Отже, обидва фонди мають велике значення у виявленні незадоволеності стосовно фонду оплати праці. Результати аналізу структури фонду оплати праці за елементами виплат наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Структура фонду оплати праці за елементами виплат ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	2016 р.		2017 р.		відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага,%	сума, тис.грн.	питома вага,%	тис.грн.	%
Фонд оплати праці працівників	11561,6	100	11047,8	100	-513,8	-
у тому числі: фонд основної заробітної плати	11062,9	95,69	10034,3	90,83	-1028,6	-4,86
фонд додаткової заробітної плати з них:	498,7	4,31	797	7,21	298,3	2,90
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	220	44,11	280	35,13	60	-8,98
Премії за виробничі результати	70	14,04	150	18,82	80	4,78
Заохочувальні та компенсаційні виплати, з них:	120	24,06	130	16,31	10	-7,75
матеріальна допомога	60	12,03	137	17,19	77	5,16
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	28,7	5,75	100	12,55	71,3	6,80
Середньомісячна заробітна плата	1,90	-	2,1	-	0,2	-

За результатами аналізу структури фонду оплати праці за елементами виплат, можна зробити висновок, що фонд оплати праці працівників, зменшився на 513,8 тис. грн. Фонд основної заробітної плати зменшився на 1028,6 тис. грн., або на 4,86%. Це слідує зі зменшення кількості працівників магазинів та основного виробництва. Фонд додаткової заробітної праці за вказаний період зріс на 298,3 тис. грн., або на 2,9%.

Проведені поглиблені дослідження рівня управління персоналом у ТОВ «АТБ-маркет» дозволяють внести пропозиції щодо обґрунтування функціональної стратегії управління персоналом. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Підвищення ефективності управління персоналом належить до вирішальних умов розвитку

торгівлі та виробництва, і на цій основі забезпечення значного поліпшення матеріального добробуту працівників. Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «АТБ-маркет» слід удосконалити кадрову політику в підприємстві, передбачити матеріальне і моральне стимулювання працівників, використати сучасні технології управління персоналом.

З метою забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-маркет» і успішного виконання задач і функцій управління кадрової політики керівництву ТОВ «АТБ-маркет» пропонується концепція стратегічного управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом – одна з найважливіших задач керівництва ТОВ «АТБ-маркет» щодо здійсненню ефективної кадрової політики з метою забезпечення подальшого стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-маркет» в сучасних соціально-економічних умовах. В кадровій політиці ТОВ «АТБ-маркет» доцільно проголосити три основні принципи:

1. Усвідомлення персоналом своєї причетності і відповідальності не тільки за розвиток ТОВ «АТБ-маркет», але і міста, держави і суспільства в цілому;
2. Рівень розвитку ТОВ «АТБ-маркет» – пропорційний рівню розвитку (вдосконалення) його кадрового ресурсу, тобто персоналу;
3. Розстановка персоналу на кожному робочому місці відповідно до їх професійних, ділових і особових якостей, що дозволить отримати від кожного співробітника максимальну віддачу, тим самим забезпечити подальший розвиток ТОВ «АТБ-маркет».

Регулярний менеджмент це спосіб організації внутрішніх, поточних управлінських дій і взаємин співробітників в колективі. Стратегічне ж управління персоналом – це якісно новий рівень мислення і дій всього колективу, здатний створити систему управління персоналом, що само розвивається.

Розробка плану стратегічного управління персоналом підприємства дозволяє, використовуючи різні інструменти стратегії управління персоналом, досягти поставлених цілей. Заключними етапами процесу формування стратегії управління персоналом є коректування розробленої стратегії і, при необхідності, перехід до

альтернативних планів розвитку персоналу, а також оцінка результатів реалізації стратегії.

У кожному конкретному випадку розробка стратегії управління персоналом може охоплювати не усі, а тільки окремі її складові, причому набір цих елементів може бути різним залежно від цілей і стратегії розвитку ТОВ «АТБ-маркет», завдань управління персоналом.

Стратегія управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет» повинна сприяти посиленню можливостей підприємства (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективному використанню сильних сторін підприємства у зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку і ефективного використання кадрового потенціалу, формуванню кваліфікованого, компетентного персоналу; більш повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей його персоналу.

Критеріями вибору стратегії можуть бути обсяги ресурсів, які призначені для її реалізації, часові обмеження, наявність достатнього кадрового потенціалу і деякі інші. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах підприємства і розробці заходів, що посилюють можливості підприємства в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері управління персоналом.

Інструментами реалізації стратегії управління персоналом є кадрове планування, сучасні програми розвитку персоналу, у тому числі його навчання і кар'єрне просування, соціальні пільги, мотивація і винагорода.

Процес реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет» зачіпає працівників багатьох магазинів та структурних підрозділів підприємства, починаючи з крупних виробничих підрозділів і закінчуючи невеликими групами робочих і службовців, бригадами. І в цьому значенні всі керівники всіх рівнів є виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності по

відношенню до своїх підлеглих, а всі працівники служби управління персоналом є учасниками цього процесу.

Реалізація стратегії управління персоналом включає два етапи: впровадження стратегії, стратегічний контроль за її реалізацією і координація всіх дій за наслідками контролю.

Етап впровадження стратегії включає: розробку плану впровадження стратегії управління персоналом, розробку стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом в цілому, активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

На процес впровадження стратегій впливають наступні чинники: наявність механізмів (технологій) впровадження стратегій; якість оперативних і тактичних рішень системи управління людськими ресурсами; взаємозв'язок і характер розподілу стратегічних, оперативних і тактичних повноважень; якість організаційних структур системи управління персоналом і підприємства в цілому; та наявність і якість зворотного зв'язку із внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Характеристика ТОВ «АТБ маркет» підкреслює недоліки існуючої стратегії утримання персоналу та наводить фінансові показники, які свідчать про високу необхідність внести корективи у діяльність підприємства з огляду на регулювання руху персоналу. Персонал це складова розвитку будь-якого підприємства. Аналіз діяльності торговельного підприємства підтверджує, що неможливо функціонувати без комплексної стратегії утримання персоналу. На сьогодні, ТОВ «АТБ маркет» є підприємством, яке приділяє багато уваги стратегії утримання персоналом. Тим не менш, підприємство розуміє, що питання конкурентоспроможності це важливий момент у визначенні професіоналізму працівників, їх рівня кваліфікації та загального рівня розвитку. Отже, стратегія утримання персоналу має комплексний характер, що означає, що вона є проблемою не тільки відділа кадрів, але й займає важливе місце у побудові ділової стратегії. Для того, щоб запропонувати ефективну стратегію утримання персоналу згідно потреб ТОВ «АТБ маркет», слід зазначити, що підприємство має приділяти достатньо уваги не тільки діловій

стратегії, але й управлінню персоналом. Це суттєвий елемент у побудові сильної та надійної системи управління підприємства, який володіє рушійною силою у розвитку підприємства.

Аналізоване підприємство має багато проблем, які призводять до підвищення плинності персоналу. Слід також розуміти, що сучасна торговельна сфера існує в умовах цифрового середовища, яке стрімко розвивається та виводить людство на новий рівень технологій. Кожний працівник має змогу знаходитись у постійному пошуку кращих умов для праці, які б задовольнили його потреби. Ціль розробки стратегії для ТОВ «АТБ маркет» це створення сприятливих умов для розвитку бізнесу в цілому за допомогою утримання персоналу як на рівні топ-менеджменту, так і на рівні роздрібною торгівлі. Стрімкий розвиток внутрішніх ресурсів підприємства має зіграти роль надійного помічника у створенні найбільш сприятливих умов для комфортної діяльності кожного працівника. Без трансформування існуючої стратегії утримання персоналу на підприємстві, найбільш вирогідно, що працівники будуть шукати найбільш вигідного робочого середовища в інших торговельних мережах. Кожен працівник прагне досягти успіху у власній діяльності та виправдати власні зусилля спрямовані на розвиток та збільшення власного прибутку. Отже, стратегія утримання персоналу має вирішити існуючі проблеми, покращити внутрішнє середовище та створити нові вигідні умови для найбільш ефективної діяльності підлеглих.

Сучасний стан ТОВ «АТБ маркет» з огляду на стратегію утримання персоналу залишає чекати кращих умов задля підвищення рівня довіри між підприємством та підлеглими. Саме довіра має стати ключем до вирішення існуючих проблем. З точки зору управління персоналом та його утримування, слід приділити увагу стратегічному управлінню персоналом в цілому. Це той елемент, який має зазнати значних змін заради зменшення плинності персоналу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Мережа супермаркетів «АТБ-маркет» є одним з лідерів в структурі продажів серед торговельних мереж України. На сьогодні мережа нараховує біля 700 супермаркетів у 60 містах України. Одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Супермаркет «АТБ-маркет» — це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від обсягу торговельної площі магазину. Основною діяльністю ТОВ «АТБ-маркет» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; оптова торгівля напоями; оптова торгівля тютюновими виробами; роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. В зв'язку з тим, що ТОВ «АТБ-маркет» займається роздрібною торгівлею товарами народного вжитку з великим асортиментом за звітний період ТОВ «АТБ-маркет» не отримувало дохід 10 і більше відсотків від продажу одного виду товарів. Стратегія розвитку ТОВ «АТБ-маркет» направлена на збільшення частки компанії на ринках роздрібної торгівлі шляхом нових придбань та органічного зростання, а також виходу на нові ринки збуту.

Проведений аналіз основних показників ТОВ «АТБ-маркет» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту. Товарооборот у 2017 році перевищив показник 2015 р. на 23,38%. Основним видом доходу ТОВ «АТБ-маркет» є дохід від роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Чистий дохід від реалізації продукції, отриманий ТОВ «АТБ-маркет» за 2017 р. складає 23553489 тис. грн. ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2017 року отримало чистий прибуток в сумі 209 тис. грн. Сума чистих активів протягом аналізованого періоду більша, ніж сума статутного

капіталу ТОВ «АТБ-маркет». Ці умови вказують на здатність ТОВ «АТБ-маркет» продовжувати свою діяльність. Фактичні дані розрахованих коефіцієнтів орієнтовне позитивне значення.

2. Середньооблікова кількість працівників зменшилась на 199 осіб в 2017 р. порівняно з 2016 р., збільшилась частка прийнятих працівників на 282 особи, а частка звільнених працівників зменшилась відповідно на 153 особи. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,046 й склав 0,013. Це свідчить про зменшення трудових ресурсів на підприємстві за рахунок зниження темпів кількості звільнених порівняно з темпами зростання кількості працівників. Основною причиною такої динаміки є вибуття персоналу за таких умов: звільнення за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та з виходом на пенсію. Аналіз роботи кадрової служби підприємства ТОВ «АТБ-маркет», показав, що кадрова політика поставлена на доброму рівні, проте необхідно врахувати деякі моменти. Персонал підприємства досить кваліфікований.

3. Удосконалення управління персоналом передбачає підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Підвищення ефективності управління персоналом належить до вирішальних умов розвитку виробництва, і на цій основі забезпечення значного поліпшення матеріального добробуту працівників. Стратегічне управління персоналом – одна з найважливіших задач керівництва ТОВ «АТБ-маркет» і управління кадрової політики по здійсненню ефективної кадрової політики з метою забезпечення подальшого стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-маркет» в сучасних соціально-економічних умовах. Реалізація стратегії управління персоналом здійснюється на основі розробки плану стратегічного управління персоналом підприємства, який включає конкретні задачі і заходи щодо виконання стратегії, терміни їх здійснення і відповідальних виконавців по кожній задачі, об'єм необхідних ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

Впровадження стратегії передбачає визначення обсягів і способів отримання стратегічної інформації, її обробки та представлення, забезпечення єдиного розуміння комплексу стратегічних альтернатив, змісту стратегій і задач функціональних і структурних підрозділів.

Основними елементами стратегічного управління рівня плинності персоналу ТОВ «АТБ-маркет» мають стати такі елементи:

1. Стратегічна мета – намічений кінцевий результат в кадровій політиці ТОВ «АТБ-маркет», до якого повинна фірма прагнути і досягти його через певний час і, який дозволить фірмі якісно змінитися на краще. Такою стратегічною метою в кадровій політиці ТОВ «АТБ-маркет» має стати наступне: створення в колективі магазинів команди висококваліфікованих фахівців, здатної вирішувати складні стратегічні задачі з високою якістю і в стислі терміни.

2. Стратегічна задача – крупна проблема, вирішувана в ході досягнення стратегічної мети. Такою стратегічною задачею в кадровій політиці ТОВ «АТБ-маркет» має стати: вдосконалення професійних, ділових і особових якостей співробітників на основі вдосконалення якісних показників всіх категорій кадрового складу фірми в цілому і всіх структурних підрозділів зокрема.

Перспективними елементами стратегічного управління рівня плинності персоналу ТОВ «АТБ-маркет» можна визначити:

корпоративну стратегію – формування висококваліфікованого складу з метою забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів магазинів і надання широкого спектру послуг у сфері гостинності, торгівлі, громадського харчування;

організацію управління сервісного обслуговуванням магазинів і надання широкого спектру послуг у сфері гостинності, торгівлі, громадського харчування на рівні світових стандартів;

оперативне вдосконалення (зміна) організаційної структури, як результат реагування на тактичні або оперативні задачі, що змінилися, в процесі стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-маркет»;

розвиток і вдосконалення корпоративної культури фірми і на цій основі підвищення ефективності в стратегічному управлінні персоналом;

забезпечення стратегічного управління персоналом необхідними фінансовими, матеріальними і інтелектуальними ресурсами;

забезпечення стратегічного управління персоналом програмним супроводом і контролем за його виконанням.

Стратегічною метою утримання персоналу ТОВ «АТБ-маркет» сьогодні є зниження плинності персоналу. Стратегічними цілями управління персоналом підприємства є такі: вдосконалення шляхів пошуку та залучення персоналу підприємства; підвищення соціального захисту персоналу; підвищення рівня задоволення потреб персоналу підприємства; підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів персоналу підприємства, співпраця із навчальними закладами регіону.

Основними стратегічними напрямками утримання персоналу ТОВ «АТБ-маркет» мають стати наступні елементи: розробка стратегії управління плинністю персоналу підприємства; впровадження нових методів і форм відбору, ділової оцінки і атестації персоналу; вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової роботи; маркетинг персоналу; підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Стратегічні цілі та основні напрями стратегії утримання персоналу ТОВ «АТБ-маркет» подано на рис. 3.1.

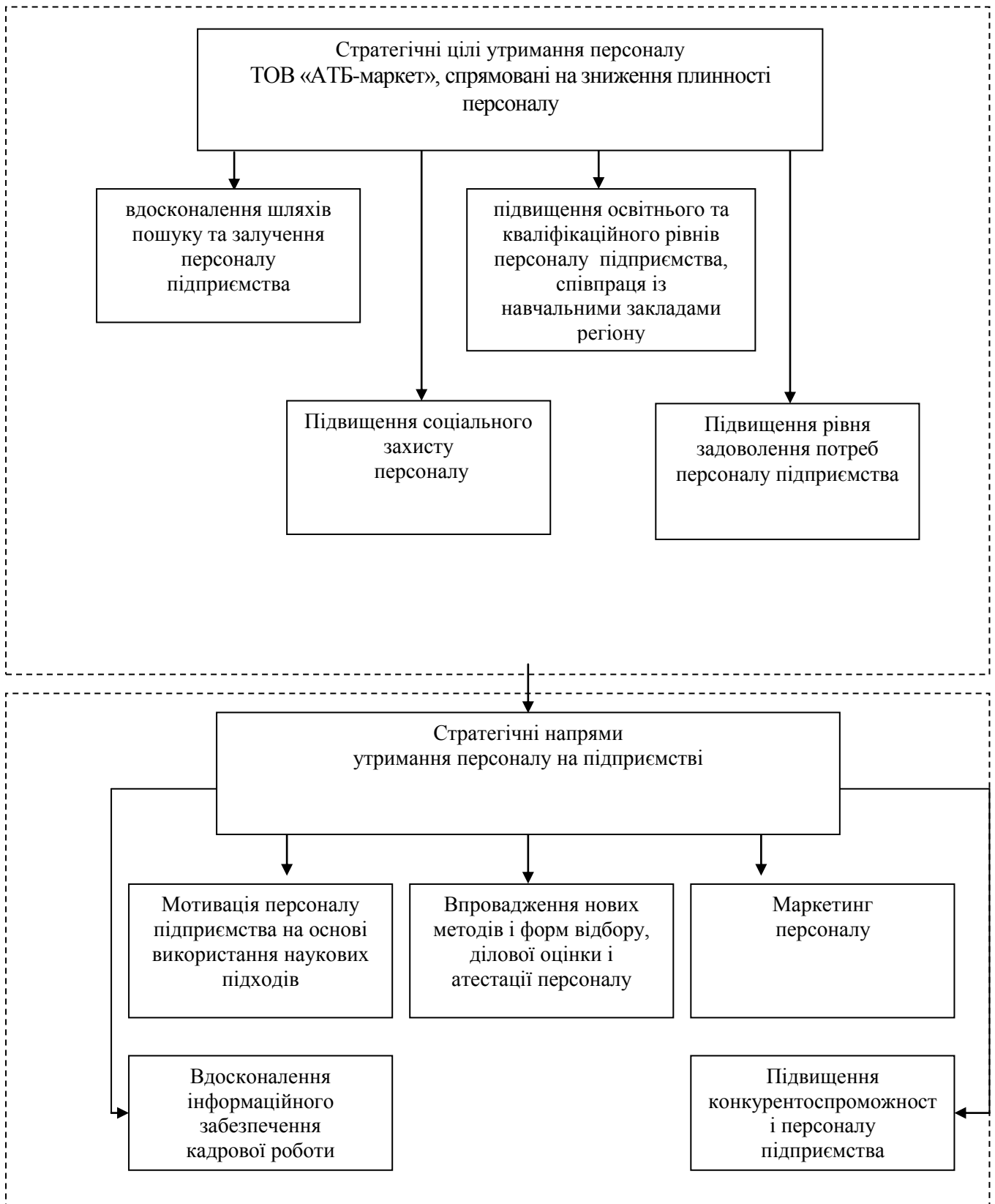


Рис. 3.1. Стратегічні цілі та напрями стратегії утримання персоналу ТОВ «АТБ-маркет».

Реалізація стратегії утримання персоналу здійснюється на основі розробки плану (програми) стратегічного управління персоналом підприємства, який включає

конкретні задачі і заходи щодо виконання стратегії, терміни їх здійснення і відповідальних виконавців по кожній задачі, об'єм необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних і ін.). Послідовність формування стратегії утримання персоналу ТОВ «АТБ-маркет» подано на рис. 3.2.

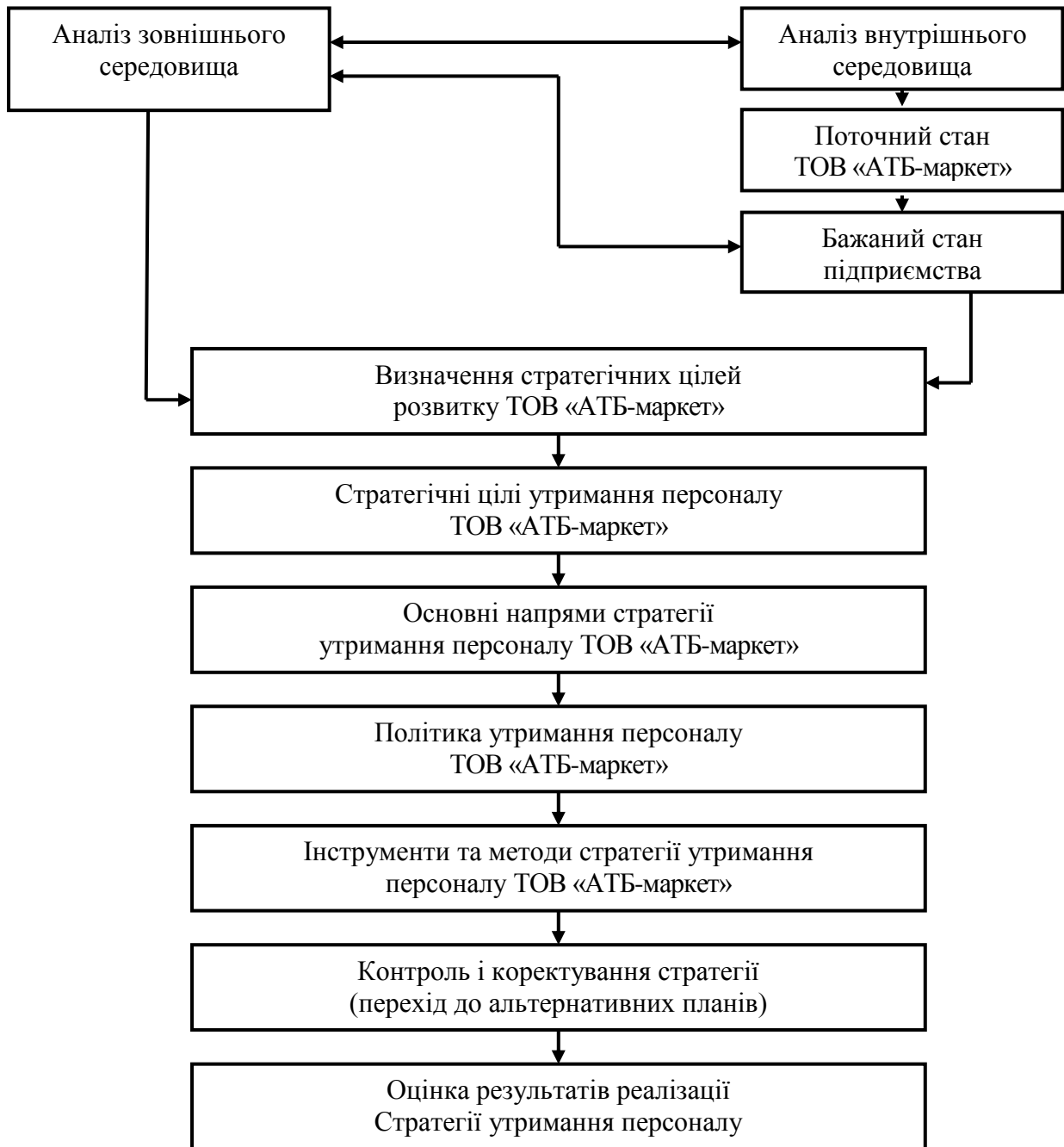


Рис. 3.2. Послідовність формування стратегії утримання персоналу ТОВ «АТБ-маркет».

ТОВ «АТБ маркет» велике підприємство, яке має ретельно стежити за розвитком власної мережі. Чим більше підприємство, тим складніше вплинути

на рівень плинності у разі його стрімкого підвищення. Отже, слід підкреслити необхідність впровадження обраної стратегії, яка допоможе закріпити позиції існуючого персоналу та запровадити нові привабливі умови задля кар'єрного зростання кожного. Також підприємство має розуміти, що стратегія утримання персоналу це важливий елемент стратегічного менеджменту, який спрямовано на досягнення успіху завдяки створенню ряду конкурентних переваг.

Існує певна складність у розробці ефективної стратегії утримання персоналу для ТОВ «АТБ маркет». По-перше, стратегія має бути розрахована як на менеджерів, які мають труднощі в утриманні висококваліфікованого персоналу, так і на досвідчених та нових працівників, потребуючих додаткової уваги з огляду на їх утримання. Сьогодні багато працівників постійно шукають кращих умов для власної діяльності. Якщо менеджер не має достатньо досвіду, щоб створити необхідні умови для утримання персоналу, то це проблема як окремого менеджера, так і підприємства в цілому. По-друге, стратегія утримання персоналу має враховувати потреби кожного окремого працівника, який не має достатньо досвіду, але прагне набутися нового рівня кваліфікації. Саме ці дві проблеми матимуть своє рішення завдяки обраній стратегії утримання персоналу.

З одного боку, чотири елементи є достатньо простими для того, щоб вирішити існуючі проблеми та запобігти розвитку нових. Але можна з впевністю сказати, що сама структура стратегії утримання персоналу є достатньо комплексною у розрізі кожного елемента. Головна мета обраної стратегії утримання персоналу це зменшення рівня плинності персоналу та запобігання його рівня завдяки позитивному впливу змін у загальній стратегії підприємства. Обрана стратегія також націлена на виправлення помилок менеджерів, які не можуть утримати кваліфікованих працівників через низку причин. Це означає, що проблема полягає одночасно в діяльності підприємства

та діяльності кожного окремого менеджера. Обрана стратегія утримання персоналу має намір трансформувати існуючий стан діяльності підприємства за допомогою нових елементів у стратегії утримання персоналу. Чотири простих елементи допоможуть запропонувати працівникам більше ніж підприємство має змогу сьогодні. Більше того, класична стратегія утримання персоналу має великий шанс на успіх тому, що такий підхід не потребує значних інвестицій. Простіше кажучи, запропонована стратегія допоможе реорганізувати існуючу стратегію утримання персоналу та додасть тих елементів, які не вистачає для більш ефективної діяльності кожного працівника та підприємства в цілому. Нарешті, основні елементи утримання персоналу зможуть допомогти персоналу задовольнити власні потреби та виявити нові переваги у власній праці на даному торговельному підприємстві.

Ефективність обраної стратегії також полягає у тому, що це можливість зберегти кошти, які підприємство втратить у разі розвитку плинності персоналу. Якщо не приділити увагу рівню плинності персоналу сьогодні, найбільш вірогідно, що персонал матиме більше наміру знайти інше місце працевлаштування з кращими умовами. Чим більше підлеглих мають намір звільнитись, тим більше темп зростання плинності, який впливає на кожного працівника. Така реакція має психологічний характер та пов'язана з так званим ефектом натовпу. Всі проблеми, які пов'язані з психологією вибору того чи іншого рішення, мають складну природу, що автоматично означає складність вирішення питання. Запропонована стратегія утримання персоналу дозволяє тримати рівень задоволеності персоналу на відповідному рівні, який дозволить підприємству розвиватись та зростати разом з існуючим складом персоналу. Це пов'язано з тим, що вище названі чотири елементи є достатньо простими, щоб задовільнити основні потреби кожного працівника. Головна мета в мотивації працівника та в спонуканні до активної праці це комфортні умови,

які не створюють стресу для працівника. Запропонована стратегія це своєрідний ключ до запобігання розвитку плинності, яка дозволяє постійно аналізувати потреби персоналу та дбати про конкурентоспроможність підприємства.

В цілому, конкурентоспроможність є відправною точкою у бажанні кожного працівника займати важливе місце на підприємстві, яке стрімко розвивається. Запропонована стратегія утримання персоналу також виступає у ролі з'єднуючого елемента між конкурентоспроможністю та продуктивністю праці всього підприємства та кожного окремого працівника. Цей зв'язок є достатньо явним для того, щоб підкреслити необхідність дбати про працівника як умовну одиницю продуктивності всього підприємства. З точки зору конкурентоспроможності, рушійною силою є висококваліфіковані та досвідчені працівники, які щоденно наполегливо виконують власні обов'язки. Якщо на підприємстві з'являється загроза підвищення рівня плинності персоналу, то конкурентоспроможність, репутація та імідж підприємства також страждають. Це зумовлюється багатьма факторами, які перешкоджають розвитку підприємства. Зростаючий рівень плинності має негативний вплив на конкурентоспроможність, який призводить до недовіри з боку суспільства. Запропонована стратегія утримання персоналу, яка матиме місце на підприємстві «АТБ-маркет», стане рятувальним шляхом до покращення та посилення взаємозв'язку між конкурентоспроможністю та продуктивністю трудових ресурсів. Обрана стратегія має стати ключовою у запобіганні витіку інтелектуальних ресурсів, які можуть стати проблемою для підприємства взагалі. Це своєрідне оберігання принципів діяльності підприємства, які мають залишатись таємницею. Особливої уваги потребують всі підпроділи на підприємстві. Це необхідно для того, щоб керівництво мало змогу вирішити проблему плинності персоналу та запобігти її розвитку там, де її ще нема. Це

стосується в першу чергу менеджерів, які не можуть вплинути позитивно на утримання власних підлеглих.

Слід зазначити, що не зважаючи на масштаби обраної стратегії утримання персоналу, центром всіх трансформувань є працівник. Це об'єкт кожної зміни у принципово новому напрямленні у розрізі діяльності підприємства. Головний очікуваний ефект від стратегії це не тільки збереження складу персоналу, але й підвищення рівня кваліфікації, покращення умов праці, піклування про кожного окремого працівника та всебічний розвиток підприємства завдяки підвищенню продуктивності діяльності. Такий комплексний характер стратегії може стати поштовхом до розширення підприємства та покращення умов праці для кожного працівника відповідно до розвитку підприємства. ТОВ «АТБ маркет» має навчитись регулювати рівень плинності персоналу у межах, які не нашкодять ефективності діяльності. Чотири простих елементи у комплексній системі стратегії утримання персоналу мають стати джерелом довіри та впевненості для кожного підлеглого. Отже, цілком зрозуміло яким чином підприємство може скористатись запропонованою стратегією утримання персоналу.

Рівень плинності персоналу зростає пропорційно до розмірів підприємства. ТОВ «АТБ маркет» має достатньо успішну фінансову діяльність, яка свідчить, що всі умови є достатньо сприятливими для подальшого розширення мережі. Чим більше підприємство, тим більше конкурентів, які можуть стати привабливим для працівників бажаючих отримати більш вигідне робоче середовище. Обрана стратегія утримання персоналу допомагає створити базову систему регулювання рівня плинності персоналу, яка зможе трансформуватись згідно темпам розвитку підприємства. Головний факт, який підприємство має зрозуміти це те, що стратегія утримання персоналу не може звести до нуля рівень плинності персоналу.

Підлеглі так чи інакше будуть покидати підприємство через ряд причин. Найкраще, що можна зробити це постійно регулювати рівень плинності персоналу завдяки приділенню достатньої уваги кожному працівнику та його потребам. Обрана стратегія утримання персоналу має стати ваговою частиною у розвитку сили підприємства, яку буде спрямовано на утримання найбільш успішних та кваліфікованих працівників. Тим не менш, слід розуміти, що стратегія фокусується на кожному окремому працівнику, який складає трудові ресурси підприємства. Все це повинно надати найбільш вигідні умови для досвідчених та нових працівників.

Обрана стратегія утримання персоналу як будь-яка інша стратегія має ряд переваг та недоліків. Не зважаючи на те, що переваг набагато більше ніж недоліків, слід розглянути обидві сторони. Це може допомогти у створенні оптимальної стратегії спрямованої на вирішення проблем стосовно підвищення рівня плинності персоналу. Виходячи з аналізованої інформації про управління персоналом та стратегію утримання персоналу як його складову, слід зазначити, що є велика необхідність дотримуватись обережності у виборі нових напрямів в утриманні персоналу. По-перше, слід визначити, яких працівників слід утримувати. Не має сенсу утримувати працівників, які надмірно скаржаться, але не підтверджують власний рівень кваліфікації відмінним результатом та високою продуктивністю. Такі працівники значно знижують рівень продуктивності інших працівників, які бачать, що підприємство не може задовольнити потреби їх колеги. По-друге, не слід перевантажувати одних працівників більше за інших. Це матиме великі наслідки як для кількості так і для якості складу персоналу.

На сьогодні, потреба в персоналі підприємства здійснюється працівниками відділу праці на основі існуючих традиційних методик. Відділ праці визначає необхідну потребу в обслуговуючому персоналі, на підставі існуючих нормативів

розраховується необхідна кількість працівників із почасовою оплатою праці, а також керівників, службовців та спеціалістів. Потреба в персоналі визначається на підставі заяв керівників структурних підрозділів підприємства.

З метою здійснення кадрової роботи з пошуку, підбору та відбору необхідних категорій персоналу у складі кадрової служби підприємства було створено групу пошуку і відбору персоналу у складі трьох осіб. Функціями працівників групи пошуку і відбору персоналу є:

- робота з банком даних, який включає резюме кандидатів, дані працівників, що буди звільнені раніше;

- робота з міськими, районними центрами зайнятості з залучення персоналу;

- робота з міськими засобами масової інформації, транспортними організаціями, інформаційними щитами міста з розміщення оголошень щодо пошуку необхідного персоналу;

- кадрова робота з міським телебаченням, яке розміщує рекламні та інформаційні ролики про діяльність підприємства.

Таким чином, група пошуку і відбору персоналу частково реалізує функції та завдання маркетингу персоналу, проте для реалізації стратегічних цілей управління персоналом підприємства цієї роботи недостатньо. З метою більш повного забезпечення виконання функцій маркетингу персоналу у відповідності до стратегічних завдань розвитку підприємства в роботі складено план маркетингу персоналу ТОВ «АТБ-маркет». Реалізація стратегії управління персоналом здійснюється на основі розробки плану стратегічного управління персоналом підприємства, який включає конкретні задачі і заходи щодо виконання стратегії.

Нарешті, слід зазначити головні переваги запропонованої стратегії утримання персоналу, які мають стати доказом того, що обрана стратегія це найбільш оптимальний варіант для подальшого розвитку підприємства. Слід виділити три головних переваги, які можуть стати визначними у впровадженні

нової стратегії утримання персоналу. По-перше, підприємство матиме змогу підвищити рівень прибутку. Утримання персоналу дозволить збільшити рівень кваліфікації працівників, їх досвід, вміння та навички, які зростають пропорційно до розвитку підприємства. Запропонована стратегія зможе задовільнити потреби підприємства як у фінансових ресурсах, так і в потребі персоналу. По-друге, ефективна стратегія утримання персоналу допоможе суттєво покращити рівень якості всіх процесів. Це дуже важливий крок у напрямку розширення діяльності торговельного підприємства. Кваліфікований склад працівників, які повністю володіють інформацією щодо внутрішніх процесів на підприємстві, допоможе суттєво змінити рівень якості послуг, які підприємство надає. Все це стане можливим у разі комплексного задоволення потреб як персоналу, так і всього підприємства. В цілому, підприємство матиме змогу отримати сприятливе робоче середовище, яке не матиме конфліктів та незрозумілих ситуацій. Все це робить обрану стратегію утримання персоналу шляхом до зниження існуючого рівня плинності та запобігання його розвитку. Таким чином, стане можливим уникнення негативних наслідків стрімкого розвитку плинності, яка загрожує продуктивності підприємства та його подальшому розширенні. Нарешті, запропонована стратегія допоможе вирішити внутрішні проблеми стосовно персоналу та його взаємодії з керівництвом, яке матиме змогу проявити піклування про власних працівників.

3.2. Пропозиції щодо змісту політики утримання персоналу підприємства

Політика утримання персоналу на торговельному підприємстві це важлива частина стратегічного управління персоналом. Важливо

приділяти достатньо уваги регулюванню рівня плинності персоналу для того, щоб запобігти зниженню продуктивності та загальній ефективності роботи підприємства. Чотири напрямки стратегії утримання персоналу мають стати базою для розробки політики, яка допоможе мінімізувати рівень плинності персоналу та запобігти його розвитку. По-перше, слід визначити складові політики утримання персоналу на торговельному підприємстві, яка допоможе не тільки покращити умови праці, але й визначить нові тенденції розвитку.

Необхідно визначити не тільки напрями політики утримання персоналу, але й зрозуміти, що будь-які зміни в політиці мають комплексний характер. Це пов'язано з загальним взаємозв'язком всіх процесів на підприємстві. Для того, щоб вирішити існуючу проблему плинності кадрів на ТОВ «АТБ-маркет», слід не тільки створити окремі заходи управлінського характеру, але й систему утримання персоналу на підприємстві. Слід також пам'ятати, що розробка політики утримання персоналу це своєрідне продовження загальної системи стратегічних цілей підприємства. Отже, політика утримання персоналу не повинна суперечити загальним принципам діяльності підприємства.

Організація процесу утримання персоналу має бути виконана в два етапи. Перший етап це визначення цільових працівників, які підприємство має утримувати. Це стосується висококваліфікованого персоналу як на рівні підприємства, так і на рівні магазину. Слід розуміти, що плинність персоналу має місце у будь-якому підприємстві тому, що існує природний процес оновлення кадрів. На прикладі підприємства «АТБ маркет» видно, що рівень плинності персоналу вже починає переходити дозволена межу плинності. Отже, слід виявити тих працівників, які мають безпосередньо приймати участь у розвитку підприємства. Не слід утримувати тих працівників, які не тільки створюють додаткові витрати на підприємстві, але й перешкоджають

подальшому розвитку. Політика утримання персоналу має фокусуватись на резерві висококваліфікованого персоналу, який формує основу будь-якого розвитку та досягнення успіху. Не слід утримувати персонал, який не прагне розвиватись у торговельній сфері. Визначення ключових позицій підлеглих, які активно приймають участь у діяльності підприємства, має стати основою подальшого регулювання плинності персоналу.

По-друге, існує багато інструментів, які можуть стати вигідним початком внесення змін в існуючу політику утримання персоналу як на регіональному рівні, так і на рівні магазину. Ці інструменти можуть стати ефективними як у комплексному використанні, так і у поодиначному впровадженні. Взагалі слід базувати політику утримання персоналу на мотивації та стимулюванні, які допоможуть контролювати рівень плинності персоналу. Існує багато інструментів як мотивації, так і стимулювання кадрів. Тим не менш, у випадку ТОВ «АТБ маркет» слід застосувати такі інструменти, які доповнять загальні цілі підприємства та не стануть на заваді у досягненні цілей стратегічного управління персоналу.

Можна виділити декілька елементів мотивації та стимулювання, які стануть у нагоді в процесі формування оновленої політики утримання персоналу. Наприклад, підприємство може запровадити програму матеріального заохочення персоналу, яка будуватиметься на стажі роботи кожного окремого працівника. Такий підхід буде важливим як для менеджерів, так і для їх підлеглих. Така програма має заохочувати персонал присвячувати більше часу роботі та отримувати за це справедливу винагороду. Більше того, кожен працівник буде впевнений у власному успіху та досягненнях, що суттєво покращить впевненість в стабільності робочого місця. Ця програма повинна мати гнучку систему матеріальних винагороджень, які буде розраховано на короткострокову та довгострокову перспективу. Тобто,

підприємство має встановити межі винагород залежно від стажу роботи починаючи з одного року відданої праці. Стосовно короткострокової перспективи, слід зазначити, що програма має містити підсистему винагороди щомісячного плану. Наприклад, підприємство ставить цілі перед кожним окремим менеджером. Наприкінці місяця, слід проаналізувати діяльність менеджера та оцінити його заслугу у досягненні поставлених завдань. Якщо менеджер успішно досяг поставленої мети на місяць, то слід додати до базового окладу бонус, який суттєво підвищить бажання працівника досягати ще більше. Також такий принцип матеріального заохочення допоможе розвинути розуміння пропорційності власної винагороди успіхам підприємства, які досягаються завдяки відданій праці.

Для того, щоб досягти цілей стратегії утримання персоналу з чотирма елементами (оплата праці, визнання, можливості та переваги), слід запевнитись, що політика утримання персоналу має ефективну систему комунікацій. Саме внутрішні організаційні комунікації дозволяють вчасно дізнаватись про потреби персоналу та забезпечувати комфортне спілкування. Більше того, система комунікації необхідна для того, щоб залучувати персонал до активної взаємодії з підприємством. Також система комунікацій дозволяє позитивно впливати на рішення різноманітних проблем, зокрема підвищувати репутацію підприємства як роботодавця, сприяти закріпленню мотивації персоналу, та зберігати найкращих працівників. Розвиток оновленої системи комунікацій на підприємстві повинен мати чотири складові: регулярність, швидкість реакції, конкретність, та правдивість. Регулярність комунікаційних процесів дозволяє підтримувати мотивацію та інформує про всі тенденції у поведінці підлеглих. Більше того, саме ефективна система комунікацій, яка швидко інформує кожного працівника щодо змін у діяльності підприємства, дозволяє уникнути чутки та втрату довіри з обох сторін комунікаційного

процесу. Всі новини та плани підприємства мають розповсюджуватись серед всіх підлеглих починаючи з найнижчого рівня. Саме проінформованість кожного працівника мотивує його працювати з більшою віддачею тому, що підприємство довіряє кожному співробітнику. Тим не менш, слід наповнювати кожну новину конкретністю, щоб працівники не мали зайвих питань. Також не слід надавати оптимістичні прогнози, коли підприємство не має впевненості в успішному вирішенні проблеми. Працівники заслуговують на правдиве та відкрите спілкування з підприємством, яке не має жодного приводу приховувати будь-що. Більше того, підприємство має показувати, що кожна думка підлеглого має велике значення у регулюванні діяльності. Отже, слід більше приділяти уваги опитуванням та анонімним інтерв'ю. Це має суттєво допомогти у вирішенні проблем, які турбують підлеглих, але які персонал не може оголосити через низку власних причин. Також ефективна система комунікацій має включати агентів впливу, які мають бути обраними з керуючих посад різноманітного рівня для того, щоб запевнитись, що регулярні зустрічі з підлеглими допомагають у вирішенні незрозумілих питань. Також такі зустрічі допомагають не тільки вирішити проблеми, але й розповсюдити інформацію щодо останніх змін у політиці підприємства. У розрізі утримання персоналу, налагодженна система комунікації допоможе почути думку кожного та стане своєрідним джерелом інформації для кожного працівника. Отже, не слід нехтувати системою комунікацій, яка має великий вплив на формування лояльності серед підлеглих та відчуття того, що підприємство поважає точку зору кожного працівника.

Головна мета створення оптимізованої та найбільш комплексної політики утримання персоналу полягає у виявленні найбільш важливих потреб персоналу, які підприємство має ставити у пріоритеті задля забезпечення комфортних умов праці.

Наступна таблиця відображає найпростіші заходи, які можуть суттєво покращити умови робочого середовища та сприяти зменшенню рівня плинності персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

План заходів спрямованих на утримання персоналу та мінімізацію рівня плинності на рівні магазину в ТОВ «АТБ – маркет»

План	Заходи	Відповідальні
Адаптація	Фізіологічна адаптація у частині часткового залучення персоналу до роботи; соціально-трудова адаптація; професійна адаптація з використанням наставництва	Адміністратор
Здоров'я	Абонементи до тренажерного залу, басейну; відпочинок у оздоровчих комплексах; часткове фінансове покриття витрат на лікування; забезпечення працівників комфортними умовами для прийому їжі та відновлення сил під час власного відпочинку на робочому місці.	Адміністратор
Психологічний клімат	Проведення корпоративів; організація спільного відпочинку; організація спільного святкування дня народження кожного працівника магазину; створення комфортних умов для спільного відпочинку під час перерви.	Управляючий персоналом
Взаємозамінні посади	Обговорення заміни працівників на працівників з найближчих магазинів у разі відсутності працівників через хворобу або звільнення; заміна працівників працівниками із «золотого резерву».	Управляючий персоналом
Підбір персоналу	Підбір персоналу на основі виявлення ключових компетенцій з огляду на обов'язки посади на рівні магазину; оптимізація працівника до робочого місця.	Управляючий персоналом
Оплата праці	Система заохочень для працівників, які працюють понад нормовану кількість годин; додаткова матеріальна винагорода для працівників взаємозамінних посад; премії та винагорода за проявлення ініціативи за заміну хворих працівників.	Управляючий персоналом

Кожен з названих пунктів плану має чіткий зв'язок із оптимізованою стратегією утримання персоналу, яка має стати частиною процесу удосконалення системи управління персоналом. Більше того, названі пункти

мають прямий зв'язок з мінімізацією рівня плинності персоналу, який вже існує на торговельному підприємстві та загрожує майбутній продуктивності та ефективності праці. Потрібно розглянути кожну деталь пунктів плану для того, щоб зрозуміти як план заходів щодо утримання персоналу може бути застосовано на рівні як магазину, так і на рівні мережі взагалі.

Планування потреб магазину у персоналі це один з найважливіших моментів у вирішенні кадрової наповненості точки роздрібною торгівлі. Якщо підприємство не добирає або перебільшує кількість персоналу, який потребується, то слід очікувати дисбалансу у витратах. Надмірний рівень витрат, в свою чергу, призведе до виснаження ресурсів підприємства. Отже, слід розуміти, що кожна точка роздрібною торгівлі має зустрічати цілі стратегічного планування діяльності підприємства. Ретельний відбір персоналу згідно потребам підприємства це прямий шлях до ефективного управління кадровими ресурсами та зменшенням плинності персоналу за рахунок раціонального розміщення персоналу.

Адаптація це один з найважливіших етапів у створенні команди висококваліфікованих працівників. Нові працівники завжди потребують часу для того, щоб пристосуватись до нових умов на підприємстві. Це не залежить від досвіду, вмінь та навичок працівника. Нове робоче середовище потребує часу для того, щоб працівник став частиною підприємства та зрозумів як короткострокові, так і довгострокові цілі власної діяльності. Досвідчені працівники потребують менше часу на адаптацію, в той час як новачки потребують багато уваги з боку керівництва та менеджерів, які мають виконувати функцію наставництва задля успішної інтеграції працівника у діяльність відділу та підприємства в цілому. Згідно плану заходів, які зможуть допомогти у зменшенні рівня плинності, слід приділити особливу увагу фізіологічній адаптації у частині часткового залучення персоналу до роботи,

соціально-трудо́вій адаптації, та професійній адаптації з використанням наставництва. По-перше, часткове залучення до роботи допоможе створити гнучке та комфортне пристосування працівника до власних обов'язків. У такий спосіб стане можливим повна інтеграція у робочий процес та плавний перехід до темпу діяльності робочого середовища. Також, такий підхід допоможе уникнути стресових та конфліктних ситуацій між керівництвом та новим працівником. Соціально-трудова адаптація це другий захід, який допоможе виявити прийняття робітника колективом. Спостереження за працівником у процесі взаємодії з іншими підлеглими та відношення колективу до нового працівника має стати індикатором того, наскільки людина відповідає вимогам та умовам робочого середовища. Якщо існують проблеми у інтеграції працівника та його оптимізації на робочому місці, то слід приділити увагу активній підтримці та консультації задля вирішення конфліктних ситуацій. Нарешті, професійна адаптація за допомогою наставництва допоможе новому працівнику позбавитись невпевненості у виконанні своїх робочих обов'язків. Такий підхід допоможе новому працівнику зрозуміти власні права та обов'язки, які він має виконувати щоденно. Досвідчений наставник зможе надати впевненості та легкості у діяльності в умовах робочого середовища.

Саме наставництво має стати ключем до успішного розвитку кожного нового працівника. Кожен новий працівник вже має долю інтересу у роботі на торговельному підприємстві. Саме це має стати відправною точкою у розвитку працівника та його активній участі у досягненні цілей підприємства. Більше того, таким чином підприємство зможе показати своїм працівникам, що воно піклується про кожного та намагається створити найбільш сприятливі умови для ефективної та продуктивної роботи. У якості наставників мають виступати досвідчені менеджери або працівники, які вже мають достатньо успіхів та

досягнень. Так допомога значно покращить впевненість працівників та надасть відчуття командної роботи над спільною справою. Наставництво це простий захід щодо утримання персоналу, який не потребує додаткових фінансових інвестицій. Саме колеги можуть стати ефективними наставниками, які допоможуть розв'язати будь яку проблему на робочому місці. Не має жодних сумнівів, що наставництво зможе об'єднати нових підлеглих та вже налагоджений старий склад колективу. Все це можливо без додаткових змін у складі персоналу або процесі прийняття рішень щодо управління персоналом.

Здоров'я персоналу це дуже вагома природна потреба, яка повинна зобов'язувати підприємство дбати про кожного працівника. Саме піклування про здоров'я допомагає працівникам відчувати турботу підприємства та працювати з більшою довірою та віддачею. Заходи підприємства мають бути спрямовані на оздоровлення персоналу. Такими заходами може стати надання абонементів у тренажерний зал, басейн або будь-який спортивний комплекс на вибір підприємства, який допоможе працівникам підтримувати власну фізичну форму та дбати про власне здоров'я. Така увага з боку підприємства допоможе працівникам відчутти привілеї, які вони отримують працюючи на ТОВ «АТБ-маркет». Також підприємство може надавати на вибір відпочинок у оздоровчому комплексі найбільш продуктивним працівникам, які відзначились високою активністю. Такий захід матиме ефект заохочення працівників до активної праці та стане доказом того, що підприємство присвячує достатньо часу для створення найбільш сприятливих умов для працівників. Часткове фінансове покриття витрат працівників на лікування також повинне мати місце задля забезпечення фінансової стабільності працівників та їх спокою щодо фінансової підтримки з боку підприємства. Нарешті, забезпечення працівників комфортними умовами для прийому їжі та відновлення сил під час власного відпочинку на робочому місці також є суттєвим етапом у мінімізації рівня

плинності на рівні магазину. Слід розуміти, що працівників цікавить власний комфорт як на робочому місці, так і за його межами, що наповнить виконання обов'язків спокоєм та впевненістю. Здоров'я – це головна потреба кожного працівника, яка повинна мати природне задоволення з боку підприємства. Працівники не мають страждати від проблем зі здоров'ям через роботу на підприємстві. Здорові працівники, в свою чергу, це ключ до розв'язання проблеми з продуктивністю та плинністю персоналу. Більше того, підприємство матиме менше потреби у пошуку заміни хворого працівника, що може створити дискомфорт та стресові ситуації через заміну одного працівника на іншого. Персонал слід розглядати як єдиний та живий організм, який потребує турботи з боку підприємства, яке відповідає за кожного підлеглого. Отже, вище названі заходи мають бути корисними у разі піклування про самопочуття кожного працівника.

Психологічний клімат також відіграє значну роль у створенні відповідних умов для утримання персоналу та зниження рівня плинності. Дуже важливо дбати про підтримку середовища, у якому працює персонал. Магазин це частина великої торгівельної мережі, яка функціонує з різноманіттям працівників на всіх рівнях підприємства. Тим не менш саме магазин є точкою зіткнення працівників та покупців, які мають отримувати високу якість обслуговування у першу чергу. Отже, саме на рівні магазину потрібно розпочинати дбати про робоче середовище та психологічний клімат, які створюють умови праці для працівників. ТОВ «АТБ-маркет» має існуючу проблему плинності, яка залежить від внутрішнього середовища, у якому працюють підлеглі. Найбільш елементарний спосіб подбати про психологічний клімат це корпоративи, які мають згуртувати працівників та надати їм єдності. Саме підтримка один одного та розуміння у робочих стосунках зростають у результаті спільного проведення часу. Спільний

відпочинок та святкування днів народження кожного працівника допоможуть підлеглим відчутти себе частиною одного цілого, що сповнить підприємство гармонією у прийнятті рішень. Більше того, таким чином кожен працівник буде відчувати, що він займає важливе місце на великому торговельному підприємстві. Саме відчуття власної значущості суттєво допоможе вирішити проблему конфліктних ситуацій, які призводять до звільнень та зростання рівня плинності персоналу. Нарешті, підприємство має дбати про відповідні умови для відпочинку працівників під час перерви. Навіть мінімальні зміни у кімнаті призначеній для відпочинку можуть допомогти працівникам відчутти комфорт та піклування збоку підприємства. У свою чергу, всі ці заходи допоможуть покращити психологічний клімат шляхом зменшення дративливості, відчуття несправедливості, незадоволеності та пригнічення серед працівників. Все це суттєво змінить відношення працівників до колективу та власних обов'язків. Таким чином, стане можливо зменшити рівень плинності персоналу та запобігти його розвитку.

Система підбору персоналу також повинна мати місце у плані спрямованого на мінімізацію рівня плинності персоналу. Це необхідно задля відбору персоналу згідно певним критеріям, які мають стати ключовими у пошуку кваліфікованого та досвідченого працівника на певну посаду. Більше того, кожна посада потребує унікального підходу, який зможе визначити наскільки майбутній працівник зможе доповнити склад працівників. Етап підбору персоналу це один з важливіших планування складу персоналу. Саме помилки на етапі підбору персоналу створюють додатковий ризик розвитку рівня плинності персоналу. ТОВ «АТБ – маркет» має прийняти ряд заходів, які допоможуть уникнути проблем та непорозумінь на етапі підбору персоналу. Саме цей етап допоможе запобігти помилок та розвитку рівня плинності персоналу. Більше того, підприємство повинне визначити, який оптимальний

процес прийняття рішення щодо кандидата. Це не означає повну зміну підходу до пошуку найбільш підходящого кандидату. Це означає оптимізацію процесу прийняття рішення згідно досвіду, особистих якостей, вмінь та навичок кандидату. Якщо кандидат зовсім не володіє мінімальними навчаннями на відкриту вакансію, то не слід тягнути час та намагатись витягнути з кандидата щось корисне для підприємства. Така втрата часу може призвести до фінансових втрат. У кращому випадку слід мати менше двох тижнів на прийняття рішення, але не на шкоду підприємства. Торговельне підприємство постійно шукає нових працівників з огляду на власний стрімкий розвиток та відкриття нових точок роздрібної торгівлі. Вже на першій співбесіді можливо зрозуміти наскільки кандидат відповідає вимогам відкритої вакансії. На початку проведення інтерв'ю дуже важливо виявити особисті якості працівника, які стануть індикатором того наскільки людина здатна виконувати обов'язки обраної посади та наскільки майбутній працівник зможе стати частиною колективу з огляду на його характерні риси. Досвід також важливий елемент, але на етапі підбору важливо зрозуміти наскільки кандидат має змогу отримати необхідний рівень знань та вмінь заради отримання посади. Саме бажання та власна ініціатива кандидата мають бути одними з важливіших причин найняти кандидата. Також, підприємство має якісно та своєчасно інформувати кандидатів щодо особливостей роботи, обов'язків, системи заохочень та покарань. Це надасть прозорості процесу найму персоналу та запевнить кандидата, що підприємство не приховує жодну інформацію стосовно праці на підприємстві. Нарешті, для того, щоб уникнути розвитку рівня плинності персоналу, потрібно заздалегідь планувати потреби підприємства у працівниках. Як правило, підприємство має два тижні на пошук нового спеціаліста. На випадок аврального підбору необхідно мати доступ до кадрового резерву, а на підприємстві має бути розроблено та

впроваджено взаємозамінні посади для того, щоб працівники могли виконувати ряд схожих завдань до того моменту, коли на підприємстві з'явиться новий працівник.

Створення оптимальної системи оплати праці та винагороди має стати матеріальним елементом мотивації персоналу. Сьогодні працівники мають велику залежність від своєчасної та справедливої оплати праці, яка стає одним з найголовніших критеріїв у виборі робочого місця. Нестабільність у економічній системі та постійна інфляція створюють жорстокі умови для життєдіяльності кожної людини. Отже, оплата праці це один з ключових інструментів, які можуть допомогти утримати персонал та мінімізувати рівень плинності персоналу. Наприклад, підприємство має змогу створити систему матеріальних заохочень для тих працівників, які працюють з більшою віддачею та працюють більше нормованих робочих годин. Власне бажання працівника працювати більше повинно мати справедливу винагороду, яка стане доказом схвалення ініціативи працівника. Наприклад, якщо існує нестача працівників через хворобу або звільнення, треба передбачити такі заходи як обмін працівниками між магазинами або взаємозамінючі посади. Такий хід дозволить персоналу працювати більше норми робочих годин. Наприклад, почасова оплата праці додаткових годин, які працівник присвячує роботі, може стати достатньо вагомим елементом у матеріальному стимулюванні працівника. Так як мотивація персоналу це один з найважливіших елементів в утриманні персоналу та мінімізації рівня плинності, слід розуміти, що справедлива винагорода суттєво змінює відношення працівника до власних обов'язків. Магазин також суттєво покращить власну діяльність за рахунок побудови налагодженої системи взаємозамінних посад. Все це допоможе уникнути проблеми плинності персоналу та розвитку конфліктних ситуацій, які створюють додаткові проблеми у функціонуванні підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ТОВ «АТБ-маркет» потребує створення та впровадження комплексної стратегії утримання персоналу, яка зможе вивести підприємство на новий рівень діяльності. Заради довгострокового успіху та досягнення стратегічних цілей, слід дотримуватись запропонованої стратегії утримання персоналу. Існуючий рівень плинності має суттєво скоротитись під впливом впровадження запропонованої стратегії. По-перше, такий ефект очікується з огляду на системний підхід до утримання персоналу. Всі елементи стратегії спрямовано на досягнення довгострокових цілей підприємства щодо збільшення прибутку та постійного розширення власної торговельної мережі. В основі стратегії зниження плинності персоналу є різні групи потреб підлеглих, які потребують достатньої уваги задля задоволення та забезпечення комфортних умов праці. Підприємство має розраховувати на кожного працівника, який прагне отримати якомога більше конкурентних переваг від торговельного підприємства. Саме запропонована стратегія утримання персоналу має стати ключем до зменшення рівня плинності та запобігання його розвитку у майбутньому. Впровадження стратегії передбачає визначення обсягів і способів отримання ключової інформації щодо плинності персоналу, її обробки та представлення, забезпечення єдиного розуміння комплексу стратегічних заходів, які спрямовано на гармонізацію діяльності підприємства.

Стратегічні цілі та напрями утримання персоналу полягають у створенні сприятливих умов для діяльності кожного працівника. Це можливо завдяки концентрації зусиль на психологічному кліматі, адаптації, здоров'ї, підборі персоналу та взаємопов'язаних посадах. Це ті конкретні заходи, які допоможуть вирішити існуючу проблему плинності персоналу, яка загрожує діяльності всього підприємства. Основними стратегічними напрямками утримання

персоналу ТОВ «АТБ-маркет» мають стати наступні елементи: розробка стратегії управління плинністю персоналу підприємства; впровадження нових методів і форм відбору, ділової оцінки і атестації персоналу; вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової роботи; маркетинг персоналу; підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Більше того, підприємство має дбати про власну репутацію та імідж, які відображають налагодженість всіх процесів діяльності. Саме репутація створює відповідне ставлення суспільства до підприємства. ТОВ «АТБ-маркет» зацікавлено у розширенні діяльності та створенні нових довгострокових взаємовигідних відносин з партнерами. Це можливо завдяки налагодженому функціонуванню всіх підрозділів на підприємстві, в основі яких стоять підлеглі з різноманітним їх потреб. Нарешті, запропонована стратегія має стати ключем до більш раціонального відбору персоналу та його утримання завдяки задоволення спецефічних потреб відповідними заходами. В цілому, слід очікувати позитивний ефект від впровадження стратегії у найближчий рік функціонування ТОВ «АТБ-маркет». Слід зазначити, що торговельне підприємство отримує багато переваг щодо регулювання діяльності персоналу з огляду на утримання ключових працівників. Саме ключові працівники створюють «золотий резерв» підприємства, який складається з висококваліфікованих та досвідчених працівників. Слід також підкреслити, що витрати спрямовані на покращення робочих умов та задоволення потреб не матимуть негативний вплив на фінансове забезпечення підприємства. Це зумовлено тим, що персонал працюватиме з більшою продуктивністю заради отримання визнання та винагороди з боку підприємства. Отже, запропонована стратегія є ключем до розв'язання проблеми плинності персоналу та її запобігання у майбутньому. Слід

сподіватись, що торговельне підприємство досягне успіху завдяки зменшенню
плинності та залученні нового високо кваліфікованого персоналу.

ВИСНОВКИ

Плинність персоналу це одна з найпоширеніших проблем сучасності, яка хвилює багатьох керівників підприємств. На сьогодні в Україні, плинність персоналу залишається однією з найпоширеніших проблем, яка хвилює багатьох роботодавців. Серед країн світу Україна займає одні з останніх ланок, що свідчить про проблематичність економічного середовища. Основна характерна риса плинності це те, що цей показник може розвиватись не примітно для підприємства. Тим не менш, коли результати нехтування внутрішнім середовищем підприємства розпочинають проявляти себе, слід діяти негайно. Дипломна робота показала, що торговельне підприємство повинно дбати про персонал та його природне бажання працювати на підприємстві. Персонал має сприйматись як єдине ціле, що доповнює підприємство на всіх рівнях його діяльності. Тим самим, слід підкреслити, що персонал може стати проблемою, якщо підприємство не буде приділяти уваги його комфорту.

Комплексне дослідження плинності персоналу на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» показало, що існує велика необхідність створити більш налагоджену систему утримання персоналу, яка дозволить підприємству розвиватись та зростати згідно власним стратегічним цілям. Характеристика торговельної мережі свідчить, що на сьогодні рівень плинності персоналу виходить з під контролю та потребує втручання керівництва заради забезпечення подальшої економічно раціональної діяльності. Слід зазначити, що тема дипломної роботи є актуальною не тільки для підприємств торгівельної сфери, але й підприємств всього спектру діяльності. Важливо зрозуміти, що плинність персоналу формується під впливом різноманіття факторів, які підприємство має регулювати заради забезпечення

збалансованого функціонування. Персонал має ряд потреб, які впливають на рівень продуктивності та загального відношення до підприємства. Якщо підприємство не приділяє уваги задоволенню цих потреб, то персонал починає шукати більш вигідні умови роботи.

На сьогодні конкуренція серед підприємств роздрібної торговельної мережі є достатньо важливим елементом зовнішнього середовища ТОВ «АТБ-маркет». Це створює своєрідний стимул для покращення якості послуг, збільшення клієнтської бази за рахунок розширення мережі, та утримання кваліфікованого персоналу. Саме персонал це ключова складова у втіленні будь-яких стратегічних планів у реальність. Підприємство повинно мати власний «золотий резерв» працівників, які не тільки отримуватимуть всі прилеї роботи на ТОВ «АТБ-маркет», але й будуть працювати з максимальною продуктивністю. Саме матеріальне та нематеріальне заохочення складає основу задоволення потреб персоналу. Дослідження показало, що існує вісім груп потреб персоналу, які слід задовільняти у різний спосіб заради досягнення найбіль ефективного результату.

Неможливо зменшити рівень плинності персоналу без задоволення потреб персоналу та створення оптимальних умов праці за допомогою адаптації, наставництва, піклування про здоров'я, оплату праці та винагороди, та інших потреб персоналу, які мають велике значення для підлеглих. Нема сумніву, що нові заохочення потребуують нових інвестицій. Тим не менш, результати оптимізації системи утримання персоналу стануть рішачими у становленні нового темпу розвитку підприємства та збільшення прибутку. Продуктивність персоналу та зростаюча прибутковість підприємства зможуть суттєво зменшити рівень плинності персоналу та закріплять ефект від впровадження плану заходів щодо задоволення потреб персоналу. Неможливо з точністю сказати як швидко ТОВ «АТБ маркет» отримає суттєве збільшення

прибутку. Тим не менш, можна з впевністю сказати, що підприємство матиме більший успіх та кращі показники фінансової діяльності у найближчий рік. Все це пов'язано з тим, що працівники матимуть велике бажання бути частиною великої торговельної мережі, яка цінує кожного працівника, а отже гарантує стабільність та комфортні умови праці.

Слід зазначити, що досліджена тема роботи є ще більш обширною та комплексною в залежності від підприємства, сфери та масштабів його діяльності. Тим не менш, в основі проблеми завжди знаходяться потреби персоналу, які не знаходять задоволення у межах підприємства. Отже слід зрозуміти, що постійний контроль рівня задоволеності персоналу та перевірка системи мотивації дозволять ефективно регулювати діяльність підприємства.

Наприкінці слід зазначити, що торговельна сфера це дуже динамічне середовище, яке потребує повної концентрації на діяльності як від керівника, так і від його підлеглих. Слід чітко розуміти, що наслідки нехтування задоволення потреб персоналу мають негативний вплив на діяльність підприємства в цілому та наслідки мають деструктивний характер для бізнес середовища кожної окремої бізнес системи.