

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Білошицька Наталія Геннадіївна

УДК 338.43:331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Білошицька Н. Г.

Керівник роботи
Булуй Олексій Григорович
к. е. н., доцент

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

Білошицька Н. Г. Управління персоналом в умовах економічної нестабільності. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2020.

В кваліфікаційній роботі викладені теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом в умовах економічної нестабільності. Виокремлено складові системи управління персоналом підприємства. Проведено аналіз управління персоналом та оцінено його якісний склад. Виявлено основні проблемні питання управління персоналом в умовах економічної нестабільності.

На основі дослідження управління персоналом на підприємстві ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» запропоновано рекомендації щодо покращення роботи відділу персоналу. Удосконалено систему атестації та навчання персоналу, застосовано мотивований механізм стимулювання праці персоналу для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація персоналу, економічна нестабільність, підприємство, дослідження.

SUMMARY

Biloshitska N. G. Personnel management in conditions of economic instability. *Qualifying work manuscript.*

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissya National University, 2020.

In the qualification work the theoretical, methodical and practical aspects of personnel management in the conditions of economic instability are stated. the components of the personnel management system of the enterprise are singled out. The analysis of personnel management is carried out and its qualitative structure is

estimated. The main problematic issues of personnel management in conditions of economic instability are identified.

Based on a study of personnel management at Auchan Ukraine Hypermarket, recommendations for improving the work of the personnel department were offered. The system of attestation and training of personnel has been improved, the motivational mechanism of stimulating the work of personnel for Auchan Ukraine Hypermarket has been applied.

Keywords: personnel, personnel strategy, personnel, personnel management, strategic planning, employment.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	8
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	16
Висновки до розділу 2	23
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	24
Висновки до розділу 3	27
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Раціональне використання людських ресурсів залишається актуальним науковим завданням кількох останніх десятиліть. Практика господарювання суб'єктів підприємництва, діяльності органів місцевого самоврядування, наукових, освітніх, дослідних організацій доводить, що розв'язання проблем економічного та соціального розвитку країн неможливе без принципово нових підходів до організації взаємовідносин між партнерами, удосконалення методів управління, зміни візії керівництва та топ менеджерів, зміни моделі та типу господарювання, зміцнення трудової дисципліни та посилення відповідальності персоналу.

Динамічний розвиток усіх сфері діяльності і особливо комунікації, засобів доступу та опрацювання інформації, забезпечення високої мобільності населення, індивідуалізація особистості формують нові виклики перед вітчизняними підприємствами. Українські підприємства гостро відчують потребу в переорієнтації власної кадрової системи, запровадження сучасних технологій кадрової роботи, застосування методів наукової організації праці. Разом з тим, ефективне управління персоналом й надалі залишається важливим резервом зростання обсягів виробництва підприємств, зниження браку, раціонального використання робочого часу. Виходячи з цього розробка та впровадження ефективної системи управління персоналом підприємства є актуальним завданням, що спроможне в довгостроковій перспективі забезпечити результативну роботу підприємства, посилити його конкурентні позиції та створити умови стійкого розвитку в майбутньому.

Управління персоналом, як наукова концепція, була започаткована відомими вченими світового рівня серед яких: М. Мескон, П. Друкер, М. Армстронг та ін. До досліджень з управління персоналом активно долучаються й вітчизняні науковці. Значний науковий доробок зробили О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко [1], О. О. Письменна [2], які досліджували сучасні технології управління персоналом.

Мета і завдання дослідження. *Мета* роботи полягає в поглибленні теоретичних основ та розробці науково-практичних рекомендацій з приводу управління персоналом у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в умовах економічної нестабільності, а також оцінка ризиків в системі управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд *задач*:

- розглянути поняття «управління персоналом», «система управління персоналом»;
- проаналізувати основні методи та функції управління персоналом;
- дослідити сучасний стан управління персоналом в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»;
- рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Предмет та об'єкт дослідження. *Предметом* дослідження є вдосконалення системи підбору та управління персоналом в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». *Об'єктом* дослідження є процес управління персоналом в ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в умовах економічної нестабільності.

Методи дослідження. В роботі застосовувалися наступні методи: теоретичного узагальнення, логічного аналіз, аналізу та синтезу (для дослідження положень економічних теорій і опублікованих наукових праць, результатів виконаних науково-дослідних робіт); порівняльно-економічного аналізу (при порівнянні показників звітного року з попередніми та з показниками інших підприємств та розвитку галузі в цілому), метод експертного опитування (для впровадження проекту «Полікомпетенція»), порівняльна та інтегральна оцінка (використовується з метою визначення стратегій розвитку управління персоналом у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати кваліфікаційної роботи доповідались під час роботи такої науково-практичної конференції: «Наукові читання – 2019» на тему: «Використання емпіричних

методів дослідження у адмініструванні суб'єктів підприємництва», Міжнародній науково-практичній конференції з нагоди 25-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту «Фінансова політика регіонального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (10–11 жовтня 2019 р.) за темою «Прийняття рішень в умовах невизначеності» та «Наукові читання – 2020» на тему: «Полікомпетенція як засіб професійної підготовки».

Практичне значення отриманих результатів. На основі адміністративних та економічних методів з використанням динаміки розвитку виробничого та кадрового потенціалу ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет» удосконалено управління персоналом, стимулювання працівників до високопродуктивної праці, що передбачає застосування гнучких систем оплати праці. Запропоновано впровадити проект «Полікомпетенції».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел з 40 найменування. Основний зміст роботи викладено на 29 сторінці комп'ютерного тексту, містить 7 таблиць і 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Однією із складових управлінської підсистеми суб'єкта господарювання виступає управління персоналом. Процес управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. Тому менеджер повинен вміти приймати рішення в умовах невизначеності з різними варіантами розвитку подій. У цьому випадку менеджер керується, з одного боку, можливими ризиками через дії інших учасників ринку, а з іншого намагається отримати позитивний ефект на основі вибору з усіх альтернатив за складеною «матрицею рішень» [3 с. 14].

Як стверджується в тлумачному словнику української мови, кадри – це штатний склад працівників підприємства, установи чи організації [4]. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В., Долга Г. В. зазначають, що кадри – це штатні кваліфіковані працівники, які пройшли професійну підготовку і мають спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності [5, 6]. Тобто це основні працівники або ж постійні працівники. Подібної думки притримується Палеха Ю. І. вказуючи, що кадрами є постійний штат кваліфікованих працівників підприємства, згідно зі штатним розкладом. Дослідник зазначає, що посади, які не передбачені в штатному розписі підприємства, не відносяться до поняття кадри [7, с. 13]. Подібних думок притримуються й інші дослідники [8, с. 29; 9, с. 4].

Управління персоналом – це діяльність, що спрямована залучити персонал до ефективного виконання завдань, контролінгу персоналу, ефективного використання працівників для досягнення ряду цілей підприємства. Процес управління персоналом передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління.

Суб'єктами (керуючі елементи) управління виступають керівники і спеціалісти, які здійснюють функції управління стосовно своїх підлеглих, тобто

посадові особи та відповідні органи підприємства. Об'єктами (керовані елементи) управління персоналом є працівники підприємства.

Основна ціль управління персоналом – це формування висококваліфікованого, відповідального персоналу, який має стратегічне мислення для досягнення максимального прибутку, шляхом підвищення ефективності виробництва та праці. Ефективність управління персоналом та повна реалізація поставлених цілей знаходиться у тісній залежності між принципами та методами управління персоналом.

Наукова концепція організації праці виділяє дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації (табл. 1.1). У своїй роботі «Культура управління персоналом» А. Мітін розглядає формування та розвиток системи управління персоналом в умовах кризи через призму наступних принципів [11, с. 20]:

- принцип інтеграції персоналу, що передбачає відновлення довіри персоналу до керівництва, нових цілей діяльності організації, розуміння та підтримку пропонованих змін в системі управління підприємством;

- принцип оптимізації кадрового складу підприємства за рахунок удосконалення трудових процесів, перебудови штатного розпису, децентралізації структури управління, зміни ролі та вимог до кадрової політики підприємства, системи підвищення кваліфікації персоналу, навчання працівників, оцінки їх роботи;

- принцип підтримки прагнення до самостійності й незалежності, що надає більш свободи та дій персоналу при виконанні функціональних обов'язків та нести відповідальність за прийняті рішення;

- принцип гнучкості персоналу, стану готовності до постійних змін, швидкої реакції на зміну умов зовнішнього середовища;

- принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу підприємства, візія та стратегічне бачення якого забезпечують конкурентні переваги підприємства на ринку товарів, послуг;

– принцип системності пов’язує працівника з відповідним матеріальним та моральним забезпеченням індивідуальної діяльності, враховує його професійний розвиток, кваліфікацію, кінцеві результати діяльності;

– принцип компліментарності орієнтує на застосування таких моделей, підходів, методів управління та керівників які найбільше відповідають певному етапу розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

Принципи управління персоналом

Принцип	Зміст
Стійкість	Забезпечення незмінності системи управління персоналом підприємства досягається за рахунок передбачення так званих «локальних регуляторів», які дозволяють повернутися системі до вихідного стану при відхиленні від заданої мети, цілей чи інших визначених параметрів
Багатоаспектність	Передбачає використання різних комунікаційних каналів в системі управління персоналом підприємства, зокрема вертикальних та горизонтальних каналів, а також за функціональним призначенням (господарським, економічним, юридичним, соціальних тощо).
Прозорість	Система управління персоналом має бути зрозумілою для усіх працівників, застосовувати єдині підходи до управління усіма підрозділами підприємства та на різних господарських процесах, мусить мати концептуальну єдність і єдину термінологію.
Комфортність	Дотримання принципу дозволяє створити систему управління персоналом, яка дозволяє працівнику комфортно діяти в таких творчих процесах як обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізація рішень.
Концентрація	Чинить прояв щодо концентрації зусиль усіх працівників та підрозділів підприємства на вирішенні основних завдань, або ж концентрація однорідних функцій управління в одному підрозділі, що пов’язано з перебудовою системи управління на підприємстві та усуненні дублювання функцій.
Спеціалізація	Передбачає поділ управлінської праці залежно від рівня управління (стратегічне, тактичне, оперативне управління) та впровадження відповідних управлінських посад, а також створення окремих підрозділів, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Паралельність	Допускає паралельне виконання окремих управлінських рішень та націлений на підвищення оперативності управління персоналом
Адаптивність (гнучкість)	Здатність управлінської підсистеми реагувати на зміни об’єкта управління через адаптацію та пристосування
Наступність	Передбачає певну наступність та збереження позитивних елементів системи управління персоналом при її вдосконаленні
Безперервність	В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, кризових ситуацій в тому числі на підприємстві система управління персоналом повинна працювати безперебійно й вирішувати поставлені задачі
Ритмічність	Необхідним є дотримання регламенту виконання однакових робіт та повторюваності функцій управління персоналом

Джерело: [10 с. 105–109].

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати систему методів управління персоналом, яка представлена у (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом

Завдання управління персоналом	Напрями діяльності та показники	Методи управління персоналом
Формування структури та штату співробітників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення науково-обґрунтованої норми керованості, визначення оптимального розміру виробничих колективів. 2. Професійні та кваліфікаційні вимоги до працівників. 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів. 	<p>Аналіз функціональних обов'язків, хронометраж часу, аналіз змісту трудової діяльності, відповідності кваліфікації працівника професійним вимогам робочого місця.</p> <p>Моделювання структури та складу трудових колективів.</p>
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень розвитку навиків та умінь особистості. 2. Риси характеру особистості, індивідуальні особливості людини та її спрямованість. 	<p>Спостереження, бесіда, вивчення документів, тестування, анкетування, практичне завдання, випробувальний термін.</p>
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професійних знань працівника. 2. Професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепрофілювання 3. Стимулювання працівників до навчання. 	<p>Анкетування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, практичні та ситуаційні завдання, експеримент, тренінг, коучинг.</p>
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність кваліфікації працівника робочому місцю. 2. Місце працівника в трудовому колективі. 3. Кар'єрне зростання. 	<p>Вивчення документів, анкетування, групова оцінка особистості, експертна оцінка особистості, спостереження.</p>
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка результатів діяльності працівника. 2. Причини відхилення чи невиконання завдань. 3. Стан соціально-психологічного клімату в колективі. 4. Періодична зміна робочого місця 5. Виконання різних операцій на робочому місці 	<p>Аналіз документів, тестування, анкетування, опитування, аналіз виробничих показників, аналіз результатів роботи колективу, аналіз стилю та методів керівництва.</p>

Джерело: [11].

Отже, під методами управління персоналом слід розуміти сукупність дій та впливів на працівника чи колектив в цілому з метою забезпечення координації їхньої діяльності та виконання виробничих завдань.

Класифікацію методів управління персоналом можна розглянути у (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів управління персоналом

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> – формування управлінської структури та штатного складу; – затвердження норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; – підбір і розміщення кадрів; – розробка положень, посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, стандартів діяльності організації; – затвердження адміністративних санкцій. 	<ul style="list-style-type: none"> – техніко-економічний аналіз та обґрунтування; – планування; – матеріальне стимулювання; – участь у прибутках та капіталі; – економічні норми та нормативи; – ціноутворення; – страхування. 	<ul style="list-style-type: none"> – нематеріальне стимулювання; – побудова командного духу організації – соціальний аналіз у колективі працівників; – соціальне страхування; – участь працівників в управлінні; – соціальний розвиток колективу; – психологічний мікроклімат на підприємстві.

Джерело: [12, с. 27]

Поділ методів управління персоналом за характером впливу на працівника дозволяє виділити адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Кожна група методів має як свої переваги та і недоліки. Саме тому раціональне їх поєднання дозволяє забезпечити найкращий результат при вирішенні поставлених завдань. Так, адміністративні методи, характеризуються прямим впливом, не передбачають вільного трактування та є обов'язковими до виконання. Їх застосування обґрунтовується оперативним управлінням, а також правами та обов'язками посадових осіб. За невиконання нормативних документів передбачені відповідні санкції. Економічним і соціально-психологічним методам притаманний непрямий характер впливу, відсутня чіткість визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведіння, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників [14, с. 129].

Економічні методи використовуються для стимулювання індивідуальної чи колективної ініціативи, творчості, раціонального використання виробничих ресурсів, впровадження інновацій тощо. Вони передбачають економічні вигоди

за вищі результати діяльності. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». [12, с. 28].

На відміну від економічних соціальні методи орієнтовані на визнання особистості працівника, на кар'єрному зростанні, на забезпеченні соціальних гарантій працівнику, задоволенні культурних та побутових потреб працівників. Соціально-психологічні методи покликані виявити індивідуальні особливості та інтереси працівника чи трудового колективу. Вони передбачають використання моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів, спонукаючи працівника діяти усвідомлено та за внутрішнім переконанням.

Важливу роль в цьому науковому дослідженні відіграють пізнавальні завдання, що з'являються при вирішенні проблем. Тому використовуються емпіричні завдання спрямовані на виявлення, точний опис і детальне визначення різних фактів та процесів. Емпіричні дослідження дають можливість отримувати різнобічну інформацію про стан процесів і сприяють поглибленню їх кількісного та якісного аналізів [13, с. 77].

Розглянувши вище перелічені методи управління персоналом потрібно розглянути функції управління персоналом, які спрямовані на задоволення визначених потреб підприємств:

- планування персоналу, що включає стратегічне планування і базується на визначенні потреби в кількості і якості працівників, а також часу їхнього використання;
- маркетинг персоналу націлений на формування попиту на робочі місця підприємства потенційних працівників з числа найбільш підготовлених осіб;
- визначення способів рекрутування, наймання персоналу;
- підбір, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників;
- адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток [15, с. 54]. Успішні підприємства вже давно зрозуміли, що запорукою успіху є професійний розвиток персоналу, безупинний процес підвищення

кваліфікації та навчання. Нині на багатьох підприємствах впроваджується принцип навчання протягом всього трудового життя людини;

– планування кар'єрного зростання працівника дозволяє подібно до стратегії зміцнення трудового потенціалу підприємства окреслити основні етапи та завдання професійного зростання працівника. Таке планування кар'єрного зростання працівника чітко узгоджується з кадровою стратегією та відповідає інтересам як працівника так і підприємства [15, с. 57];

– управління витратами на персонал передбачає співставлення витрат на пошук, залучення, підбір, навчання та перепідготовку, витрати на оплату праці, преміювання, соціальне забезпечення працівника з прибутком, що приносить його праця. Завдяки такому підходу можна визначити наскільки ефективно використовуються інвестицій в персонал підприємства;

– організація робочого місця покликана створити сприятливі умови праці працівнику, оптимально використовувати потенціал співробітника [16, с. 239];

– звільнення персоналу є крайнім заходом, який застосовується до працівників, які не поділяють принципів діяльності організації, не визначають її цінностей, не бачать своєї ролі в трудовому колективі;

– управління інформацією дозволяє зібрати максимально повну та об'єктивну інформацію про кандидатів на відповідні посади та накопичувати дані про працівників підприємства. На основі зібраних даних реалізується інші функції управління персоналом підприємства;

– контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку;

– забезпечення безпеки, охорони праці і здоров'я співробітників орієнтоване на створення безпечних умов праці, піклування про стан здоров'я працівників, переведення на посади з легшими умовами праці після хвороби чи за зверненням працівника, переведення на неповну зайнятість якщо це можливо в умовах підприємства;

Слід зазначити, що перераховані вище функції з однієї сторони описують широку номенклатуру методів та інструментів системи управління персоналом

та дозволяють представити зміст управління персоналом як досить складну, динамічну систему, як специфічний вид управлінської діяльності. Очевидно, що вони мають різноманітний прояв, часто накладаються одна на одну і головне – не обмежуються наведеним переліком.

Висновки до розділу 1

Дослідження системи управління персоналом підприємств та організацій дозволяє представити її як цілісну технологію, з допомогою якої відбувається досягнення виробничих завдань підприємства. Система управління персоналом представлена сукупність прийомів, методів, засобів, інструментів, форм роботи від виявлення потреби в найманні певних працівників до їх призупинення роботи на підприємстві (звільнення). Враховуючи особливу роль персоналу як носія інформації, знань, ідей, досвіду та кваліфікації він не лише вирішує поточні завдання розвитку підприємства, але й має можливість реалізувати особистісні цілі. На наше переконання управління персоналом сьогодні передбачає досягнення цілей підприємства через можливості надавати працівникам шляхи досягнення власних стратегічних завдань.

Основною метою керівництва кадрами є ефективне поєднання навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток мотивації для виконання робіт з більш складнішим рівнем. Отже, методи управління персоналом спрямовані керівниками підприємств на формування такої трудової поведінки підлеглих, яка сприятиме досягненню поставленої мети менеджера дуже швидко використовуючи при цьому функції управління персоналом для реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних). Виділяють три групи методів та близько двадцяти функцій управління персоналом, які у раціональній взаємодії збільшують ефективність праці робітників, нашоухують їх на творчий розвиток і кар'єрний ріст.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Компанія Ашан – це французька компанія сімейного бізнесу родини Мюльє. Сьогодні родині належить понад 20 компаній з річним обігом майже 70 мільярдів євро. Перший гіпермаркет був заснований у 1967 році у Франції та першим почав продавати товари з мінімальною націнкою. У 1976 році започатковано акціонування співробітників і на сьогодні 10% акцій належать співробітникам.

Вихід на міжнародний ринок розпочався з Іспанії у 1981 році. Магазини Ашан на сьогодні присутні у 15-ти країнах світу: Франція, Іспанія, Португалія, Румунія, Угорщина, Польща, Україна, Люксембург, Китай, Росія, Тайвань, Сенегал, Туніс, Мавританія, Таджикистан.

Перший гіпермаркет Ашан в Україні засновано у 2008 році у м. Києві. Уже у наступному році відкрилося ще 5 гіпермаркетів: у м. Кривий Ріг, м. Запоріжжя та 3 гіпермаркета у м. Києві. Зараз в Україні функціонує 26 магазинів під торговою маркою Ашан, які представлені форматами: гіпермаркети, супермаркети, суперстори, магазини біля дому та фіджітальний рітейл.

Магазин ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у м. Житомирі був заснований у листопаді 2017 року. Структуру магазину наведено в Додатку А. Ієрархічна структура управління магазином наведена в Додатку Б.

Підприємство ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» повністю дотримується трудового законодавства. Кожен працівник при оформленні на роботу підписує трудовий договір, колективний договір, а також правила внутрішнього трудового розпорядку. Компанія забезпечує кожного працівника соціальними гарантіями: безкоштовне медичне страхування; безкоштовне страхування життя; робоча форма; пільгове корпоративне харчування (компанія сплачує 75% вартості обідів).

Склад та структура персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено в табл. 2.1. За досліджуваний період прослідковується тенденція скорочення чисельності персоналу в товаристві на 4,6 %. Скорочення відбулося як серед керівного складу так і серед робітників на 12,5 % та 3,6 % відповідно. Оптимізація чисельності працівників зумовлена загальною тенденцією до зниження ділової активності в країні. У структурі персоналу 86 % працівників працюють на основних процесах, а 14 % на допоміжних.

Таблиця 2.1

Динаміка персоналу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Категорія персоналу	Рік			2020 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020 (10 міс)	
Чисельність персоналу, на кінець звіт-ного періоду, всього, у т. ч.	216	231	206	95,4
– керівників	24	21	21	87,5
– робітників	192	210	185	96,4
з них:				
– основних	186	197	178	95,7
– допоміжних	30	34	28	93,3

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Враховуючи те, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» розпочав роботу в Житомирі з кінця 2017 р., то стаж роботи більшості працівників не перевищує трьох років. У звітному році 155 працівників (75 % особового складу) мають стаж більше року. Слід зазначити, що кількість працівників зі стажем більше року постійно зростає (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура кадрового потенціалу за стажем ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Віковий рівень працівників	Рік			2020 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020 (10 міс)	
Загальна кількість, на кінець звіт-ного періоду	216	231	206	95,4
В т. ч. до 1 року	83	92	51	61,4
до 3 років	133	139	155	116,5

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

На даний час ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в м. Житомирі перебуває в стані формування та розвитку власного трудового потенціалу, чим і зумовлена значна кількість прийнятих та звільнених працівників. Як свідчать дані таблиці 2.3 на підприємстві спостерігаються досить високі показники плинності кадрів. Так коефіцієнт плинності кадрів, який у 2020 р. становив 0,56, знизився на 0,37. Коефіцієнт прийняття кадрів зменшився з 0,44 у 2018 р. до 0,39 у 2020 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рух кадрів ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показник	Рік			2020 р. до 2018 р., % (+,-)
	2018	2019	2020 (10 міс)	
Середньоспиксова чисельність персоналу, осіб	230	219	202	87,8
Прийнято працівників, осіб	102	179	78	76,5
Вибуло працівників осіб, у т. ч.:	215	203	114	53,0
– за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни	215	203	114	53,0
– по скороченню штатів	0	0	0	0
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,44	0,82	0,39	-0,06
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,93	0,93	0,56	-0,37
Коефіцієнт плинності кадрів	0,93	0,93	0,56	-0,37

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Підприємство кожному працівнику гарантує повний соціальний пакет, виплачує конкурентну заробітну плату, забезпечує оплачувану відпустку згідно законодавства. Проте не завжди дані критерії є вирішальними, цим і обґрунтовується велика кількість звільнених. Абсолютно усі працівники були звільнені за власним бажанням. Нині велика частина молоді орієнтується на роботу в офісі, а не на виробництві чи продавцем, касиром в магазині.

Компанія гарантує щорічний перегляд рівня заробітних плат працівників, в залежності від рівня інфляції країни, а також моніторингу рівня заробітних плат конкурентів, залишаючись конкурентною серед інших компаній ритейлерів. Сітку заробітної плати наведено у табл. 2.4.

Сітка заробітної плати

Посада	Осно- вна ЗП 01 10 18	Осно- вна ЗП 01 03 20	Рівень 1			Рівень 2		
			Бонус Pro	Бонус KPI	Суку- пний дохід	Бонус Pro	Бонус KPI	Суку- пний дохід
Комплектувальник товарів, Технік відділу обслуговування та ремонту обладнання, Фахі- вець з моніторингу цін, Касир з обслуговування клієнтів, Про- давець продовольчих товарів, Продавець непродовольчих товарів, Декоратор вітрин, Опе- ратор комп'ютерного набору	6200	6671	1001	667	8339	1668	667	9006
Касир торговельного залу	6340	6750	1013	675	8438	1688	675	9113
Охоронник, Касир	6400	6784	1018	678	8480	1696	678	9158
Молодший фахівець з поста- чання, Ветеринарний лікар, Старший касир	6800	7004	1051	700	8755	1751	700	9455
Пекар, Кондитер, Кухар, Прий- мальник товарів, Інспектор з кадрів, безпеки	7300	7519	1128	752	9399	1880	752	10151
Завідувач кас, Фаршомісиль- ник, Старший оператор комп'ютерного набору, Стар- ший технік відділу обслугову- вання та ремонту обладнання, Старший приймальник товарів, Старший комплектувальник, Старший продавець	7800	8034	1205	803	10043	2009	803	10846
Адміністратор системи, Стар- ший кухар, Старший кондитер, Старший пекар	8300	8549	1282	855	10686	2137	855	11541
Оброблювач риби	8300	8823	1323	882	11029	2206	882	11911
Провідний інспектор з кадрів, Оброблювач м'ясних туш, Обвалювальник м'яса (брига- дир 1й рівень)	9900	10197	1530	1020	12746	2549	1020	13766
Старший адміністратор системи	10200	10506	1576	1051	13133	2627	1051	14183
Старший обвалювальник м'яса (бригадир 2й рівень)	10800	11124	1669	1112	13905	2781	1112	15017
Експерт	7750	7983	1197	798	9978	1996	798	10776

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Система преміювання праці у компанії полягає у забезпеченні права кожного працівника на премію, яка залежить від його індивідуальних досягнень та професійного розвитку (Бонус Pro), а також премії, яка залежить від результатів магазину та колективного результату команди (Бонус KPI).

Система премій:

- вводиться після інтеграційного терміну нового працівника – 1 міс.;
- залежить від досягнення якісних і кількісних цілей;
- індивідуальна премія – виплата за місяць;
- колективна премія за результати – виплата квартальна.

Кожен працівник у компанії має право висловити свої думки про умови праці та їх покращення, для цього у компанії створені різні комітети, де представники різних посад та професій обмінюються думками, висловлюють своє бачення різних ситуацій та вносять свої пропозиції. У магазині на постійній основі проходить Комітет Життя магазину та Комітет Гігієни, безпеки та умов праці.

Пріоритетом компанії є навчання та професійне зростання працівників. Існує система, яка пропонує навчатися у різних школах та покращувати свої компетенції.

Є 4 напрямки навчання:

1. Менеджмент.
2. Професія.
3. Товар.
4. Програми.

Ініціатива та бажання працівника розвиватися сприяють його професійному зростанню і з кожним роком відсоток визначення потенційних працівників зростає.

Школи, які існують у компанії:

- університет закупівель;
- школа менеджерів;
- школа бригадирів;
- школа експертів;
- школи професій: пекарів, м'ясників, кулінарів;
- школа «Імпульс» для підготовки вищої ланки керівників магазинів.

Компанія «Ашан» – це соціально-відповідальне підприємство, яке

щорічно проводить конкурси серед найкращих соціальних проєктів країни та за сприяння фонду «Фундація для молоді Ашан» щорічно інвестує кошти у проєкти направлені на здоровий спосіб життя та правильне харчування дітей та молоді. Так за сприяння фонду у м. Житомирі збудований спортивний майданчик у ЗОШ №7 в 2018 році та закуплено два апарати ШВЛ для міської дитячої лікарні у 2020 році.

Головною метою для підприємства залишається взаємодія між співробітниками та молоддю, а не лише спонсорство. Ашан залучає своїх співробітників приймати участь у волонтерських днях, які враховує, як робочі години працівників. Компанія Ашан має власну концепцію: «Ашан змінює життя своїх співробітників, клієнтів та партнерів» та у своїй діяльності керується принципами: довіра, відкритість, досконалість.

У таблиці 2.5. наведено аналіз витрат на персонал та відсоток від товарообігу магазину за останні три роки.

Таблиця 2.5

Структура витрат на персонал 2018–2020 рр.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 (10 міс.)	
	ціль	виконання	ціль	виконання	ціль	Виконання
Товарообіг, грн	513 580 000	446 587 936	500 007 686	513 219 120	438 603 153	400 030 547
Прямі витрати на персонал, грн	25 576 284	28 397 914	30 850 474	30 946 164	26 446 000	25 407 780
Середньорічна структура, етр*	210	219	210	209	220	188
Витрат на персонал від товарообігу, %	4,98%	6,36%	6,17%	6,03%	6,03%	6,35%

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Етр* – визначення середньої кількості працівників в еквіваленті повної зайнятості.

Цільова штатна структура магазину складає 220 одиниць та може переглядатися в залежності від комерційної динаміки. Головною вимогою підприємства є результативність, тому система управління персоналом має в першу чергу забезпечувати досягнення підприємством цільових показників по отриманню прибутку.

Очевидно, що світова економічна криза, пов'язана з поширенням COVID-19, сприяє відтоку клієнтів гіпермаркету, значному падінню товарообігу та відповідно переосмисленню системи управління персоналом. Головним питанням у період кризи для гіпермаркету Ашан стало забезпечення гнучкості штатної структури, адаптація витрат на персонал під товарообіг, перерозподіл процесів у магазині та розвиток нових умінь та навичок у персоналу магазину.

На рис. 2.1. наведено SWOT-аналіз політики людських ресурсів гіпермаркету Ашан.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> • дотримання трудового законодавства; • соціальні гарантії; • центр навчання та підготовки кадрів; • створення сайту електронного навчання; • залучений та мотивований персонал; • високий відсоток визначення потенційних працівників та можливість кар'єрного та професійного росту; • високорозвинена корпоративна культура; • соціальна відповідальність; 	<ul style="list-style-type: none"> • Плинність кадрів 47% • Зниження товарообігу та невиконання планових показників у витратах на персонал; • Персонал закріплений за відділами, що у пікові часи комерції унеможливорює гнучкість штатної структури під комерційну активність;
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток нових навичок на навчання новим знанням персоналу у відповідь на нові виклики оточуючого середовища; • Швидка адаптація структури під товарообіг; • Збільшення товарообігу за рахунок альтернативних каналів збуту продукції 	<ul style="list-style-type: none"> • Поглиблення світової санітарної та економічної кризи пов'язаної з COVID; • Відсутність економічного розвитку регіону; • Посилення конкурентного середовища регіону у сфері роздрібної торгівлі на ринку праці;

Рис. 2.1. SWOT-аналіз політики людських ресурсів гіпермаркету Ашан

Джерело: власні дослідження

2020 рік позначився також значним посиленням конкурентного середовища. У квітні відкрито гіпермаркет будівельних товарів «Епіцентр», у вересні новий конкурент – мережа «ЗаТак», у жовтні супермаркет «Сільпо», що негативно позначається на плинності кадрів досліджуваного гіпермаркету. 2020 рік був складним у діяльності гіпермаркету, але визначними подіями року

стали: запровадження виїздної торгівлі, розвитком електронної комерції, запровадженням харчування працівників власною кулінарією, реалізацією благодійного проекту «Долаємо коронавірус разом».

Висновок до розділу 2

Економічна криза 2020 року негативно відобразилась на економічних показниках підприємства: зменшення товарообігу, відтік клієнтів, що унеможливило відповідати цільовим витратам на персонал і призвело до переосмислення управління саме гнучкістю штатної структури.

Карантинні заходи пов'язані з пандемією COVID-19 призвели до появи нових процесів у магазині, які потребують додаткових витрат робочих годин персоналу у певних відділах: фасування всієї вагової продукції магазину та всіх хлібобулочних виробів; дезинфекція візків та кошиків для покупців, санітарна обробка робочих місць касирів та ваги у торговому залі.

В системі управління персоналом гіпермаркет використовує всі наукові принципи та методи, але зміни у зовнішньому контексті призвели до економічних втрат, які сприяли пошуку нових підходів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ

ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

2020 рік позначився значним погіршенням виконання управлінських показників підприємства. Аналізуючи два повні роки роботи гіпермаркету видно, що магазин мав значну позитивну динаміку у збільшенні товарообігу, зростання кількості проданих товарів, в умовах постійного зміцнення конкурентного середовища та майже однаковий рівень клієнтів (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Фактичні показники ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Рік	Товарообіг, грн	Клієнти, осіб	Артикул, шт.
2018	446 587 936	3165278	22276378
2019	513,950,183	3163676	22574076
Приріст,%	15.08%	-0.05%	1.34%

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Цільові витрати на персонал у поточному році в магазині складають 5,73% від річного планового товарообороту, при цьому накопичувально за 10 міс., при умові падіння товарообігу відсоток прямих витрат на персонал складає 6,35% (табл. 2.1).

Одиницею продуктивності використання робочого часу гіпермаркету є показник проданих артикулів на одиницю відпрацьованого часу працівників. У додатку В відображено динаміку продуктивності використання робочого часу у 2019-2020 рр. за кожним відділом.

Отже, на фоні зменшення продажу артикулів у 2020 році, який був спричинений кризою епідемії COVID-19 магазин оптимізував затрати робочих годин, адаптуючи свої витрати на персонал до фактичного товарообігу шляхом:

- оптимізації штату;
- використання резервів відпусток;
- зменшення робочих контрактів працівників.

Це мало негативний вплив на мотивацію та рівень життя працівників та поставило під сумнів ефективність системи управління персоналом, що призвело до пошуку нових ідей та підходів. Для пристосування системи управління персоналом до виконання стратегічних пріоритетів підприємства пропонуємо запровадити та розвивати на підприємстві проект «Полікомпетенції» працівників.

Полікультурна компетентність – це комплексна якість особистості, яка формується в процесі професійної підготовки на основі толерантності, що характеризується усвідомленням власної багатокультурної ідентичності, проявляється в здатності розв’язувати професійні завдання конструктивної взаємодії з представниками інших культурних груп [17, с. 94].

На даний момент ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» широко використовує полівалентність працівників (перевірена здатність працівників, періодично, але повторно володіти кількома обов’язками (позиціями) однієї і тієї ж посади в професії, перерозподіляючи витрати на персонал між центрами витрат). Однак, за умов економічної нестабільності цього замало і постає питання у розвитку полікомпетенції (перевірена здатність працівників, періодично, але повторно володіти однією або кількома різними обов’язками (позиціями) мінімум на двох посадах, з іншої професії). Дані позиції потребують значних зусиль з адаптації та додаткового навчання. Ціль не тільки зменшити витрати на персонал, а й підвищити продуктивність в кожному відділі. Кожна відпрацьована година повинна мати максимальну ефективність.

Приклади полікомпетентності та полівалентності наведено у таб. 3.2.

Етапи для реалізації проекту «Полікомпетенції» у магазині:

1. Презентація на магазині та ознайомлення всіх працівників.
2. Визначення цільової аудиторії та проведення зустрічей «Бесіда щодо кар’єри».
3. Заповнення матриці експертиз (компетенції, якими володіє кожен працівник).

4. Аналіз та визначення потреб робочих годин кожного відділу, в залежності від сезонності та піків комерційної активності;
5. Потреби в навчанні і план навчання (за необхідністю).
6. Документальне оформлення (додаток до трудового договору).
7. Змінити підхід до побудови робочих графіків комерційних відділів, а саме відійти від планування графіків комерційних відділів окремо для кожного відділу та будувати в межах двох периметрів: продовольчих та непродовольчих товарів;
8. Відслідковування КРІ (витрати на персонал та продуктивність праці).

Таблиця 3.2

Приклади термінів: «Полікомпетентність», «Полівалентність»

Плікомпетентність (полікультурна компетентність)	Полівалентність (поліактивність)
<p><i>Приклад:</i> хазяїн каси, який працює в якості робітника фруктів/овочів або робітника – пакувальника Свіжих продуктів.</p> <p>Робітник, який готує замовлення в Драйві, працює також як робітник в гіпермаркеті.</p> <p>Менеджер спільний: безпосередній керівник – менеджер основної професії; йому необхідно комунікувати з іншим менеджером, який приймає виконану роботу.</p>	<p><i>Приклад:</i> Посада: хазяїн каси / Можливі позиції класичні каси, каси SelfCheckout, ПОК.</p> <p>Посада: Робітник торгового залу у відділі ТШВ в гіпермаркеті / Можливі позиції: викладка, підтримка, обслуговування полиць в Home deco або Авто/бріко , певні завдання в сусідньому супермаркеті.</p> <p>Ідеально, щоб посадова інструкція передбачала цю полівалентність і не обмежувала поле застосування посади.</p> <p>Менеджер один</p>

Джерело: власні дослідження

Головною метою проведення зустрічей з персоналом щодо кар'єри – це дізнатись про мотивацію і рушійні сили співробітника і, відповідно до цього, працювати над його працевлаштованістю, як внутрішньою, відповідаючи на потреби і проекти підприємства, так і зовнішньою. Зустрічі щодо кар'єри пропонуємо провести зі всіма комплектувальниками, касирами та продавцями. Для проведення зустрічей рекомендуємо використовувати бланк (Додаток Г). Після проведення зустрічі, щодо кар'єри рекомендуємо створити матрицю експертиз, а саме, навичок та умінь кожного працівника для швидкої реакції на запити комерції (Додаток Д).

При плануванні цільових показників відділів, керівники мають також визначати потреби у робочих годинах на кожен місяць. Після визначення потреб необхідно визначитись і запланувати навчання в залежності від рівня оволодіння компетенціями співробітників. Якщо співробітник змінює професію, необхідно підписати трудовий договір та посадову інструкцію. Цей проект повинен бути ефективним і відображатися у кількісних вимірах змін:

- витрат на персонал;
- продуктивності;
- кількості полікомпетентних співробітників.

За попереднім розрахунком магазин зможе оптимізувати 10 одиниць штатної структури, що дасть економію у витратах на персонал 1 200 000 грн у рік.

Висновки до розділу 3

Для пристосування системи управління персоналом до виконання стратегічних пріоритетів підприємства запропоновано впровадити та розвивати на підприємстві проект «Полікомпетенції» працівників. Розробка цього стратегічного напрямку має включати обов'язковий елемент навчання. В результаті реалізації цього проекту ми вдосконалимо систему управління персоналом. Підвищаться фінансові результати діяльності підприємства, якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність та прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

ВИСНОВКИ

На даний момент персонал являє собою основний ресурс організації, на якому базують увесь економічний успіх організації. Тому персоналом потрібно вміти грамотно та раціонально управляти, створювати необхідні умови для його розвитку та вкладати засоби у цей розвиток.

Для того, щоб підприємство працювало більш результативніше потрібно вдосконалити систему управління персоналом. Під управлінням персоналом слід розуміти систему взаємопов'язаних адміністративних, організаційних, економічних, соціальних заходів щодо забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу на підприємстві. Основна мета системи управління персоналом полягає в навчанні й підвищенні кваліфікації працівників, що у поєднанні з мотивацією та стимулюванням забезпечує розвиток здібностей працівника та виконання робіт вищої кваліфікації.

Основними складовими системи управління персоналом є: аналіз та планування; відбір та наймання, оцінювання персоналу, організація навчання персоналу та підвищення його кваліфікації, а також мотивація персоналу. На основі визначених функцій здійснюється аналіз стану системи управління персоналом на підприємстві, досліджується ситуація на ринку праці, визначаються пропозиції кваліфікованих працівників, прогнозується потреба в працівниках на підприємстві. Наймання персоналу проводиться за результатами співбесіди, анкетування, тестування, оцінки кваліфікаційних, психологічних, комунікативних навиків, інтелектуальних здібностей. Важливим етапом в системі управління є персональна оцінка рівня професійної майстерності, знань, умінь та відповідальності працівника, що є основою для організації підвищення кваліфікації працівника та забезпечення його навчання. Ефективна система управління персоналом підприємства створює стійкі внутрішні мотиви для працівників працювати на кінцевий результат, вирішувати виробничі завдання підприємства, та постійно підвищувати власників рівень кваліфікаційних здібностей.

Проте спостерігається не дуже ефективна діяльність відділу кадрів, що зумовлює ряд проблем в системі управління персоналом на підприємстві. При наборі персоналу керівництво товариства в основному звертається до різних джерел, найбільш розповсюдженими серед яких є пошук нових потенційних кандидатів для заміщення вакантних місць серед співробітників товариства, пошук кандидатів за допомогою працівників підприємства, розміщення оголошень в ЗМІ, використання послуг місцевого центру зайнятості.

Для оцінювання працівників на досліджуваному підприємстві широко застосовується метод оцінки результатів діяльності. Недоліком даного методу є те, що результати діяльності не всіх працівників повною мірою можуть бути оцінено.

На основі проведеного мною аналізу стану управління персоналом на ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет" пропонуємо покращити діяльність кадрової системи на підприємстві у таких напрямках:

1. Удосконалити організаційну структуру товариства, з урахуванням думки керівників усіх відділів, тим самим оптимізувати чисельний склад, шляхом навчання та розвитку нових компетенцій у працівників магазину;
2. Побудувати ефективну систему управління персоналом, яка забезпечує гнучкість штату та швидку адаптацію зі зміною зовнішніх умов;
3. Удосконалити наявні мотиваційні механізми управління працею, поряд з ними запустити нові (як матеріального, так і нематеріального плану), діяльність яких позитивно вплине на економічний стан підприємства;
4. Удосконалити систему кадрового планування, шляхом розрахунку потреби у робочих годинах кожного окремого відділу, враховуючи сезонність та піки комерційної активності;
5. Розробити дієві заходи щодо професіоналізації менеджменту праці, використовуючи наявну матеріально-технічну базу.

Таким чином, проводячи узагальнення, підкреслюю, що будь-які форми і методи роботи з персоналом, які застосовуються на ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» повинні бути спрямовані на досягнення основної мети діяльності

підприємства. Інакше кажучи, менеджмент персоналу буде досконалим та ефективним лише тоді, коли працівники максимально використовуватимуть свій внутрішній потенціал для досягнення кінцевих цільових показників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія / К: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnologii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення 20.10.2019).
2. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Національна металургійна академія України; Національний гірничий університет. Дніпро, 2017. 320 с.
3. Білошицька Н. Г. Фінансова політика регіонального розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. з нагоди 25-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту (10–11 жовт. 2019 р.) : у 2 т. Житомир : ЖНАЕУ, 2019. Т. 2. 340 с.
4. Тлумачний словник української мови / За ред. В. С. Калашника. Х.: Прапор. 2002. 992 с.
5. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
6. Долга Г. В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 48–53.
7. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство : навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). 5-те вид., доп. К. : Ліра-К. 2009. 475 с.
8. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 26–34. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/24421/1/5-26-34.pdf> (дата звернення 10.09.2019).

9. Бондарева Л. В. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL : http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/3.pdf (дата звернення 10.09.2019).
10. Управління персоналом організації : підручник. 3-тє вид., доп. / за ред. А. Я. Кібанова. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с.
11. Мітін А. Н. Культура управління персоналом. Єкатеринбург : Уралвнеш-торгиздат, 2001. 465 с.
12. Пушкарьов М. М. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. К., 2014. С. 23–35.
13. Білошицька Н. Г. *Наукові читання – 2019* : збірник тез доповідей науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу. ЖНАЕУ, 2019. 416 с.
14. Маслов Є. В. Організація кадрової служби на підприємстві. *Персонал*. 2013. №8. С. 32–36.
15. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 6. С. 8–19.
16. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 398 с.
17. Щеглова Е. М. Развитие поликультурной компетентности будущих специалистов : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Омск, 2005. 164 с.
18. Хухлаев О. Е. «Кросс-культурный интеллект» : на пути к интеграции когнитивного и социально-психологического подхода к межкультурной коммуникации. *Этнопсихология : вопросы теории и практики*. 2010. Вып. 3. С. 76–78.
19. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 295 с.
20. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 2003. 720 с.

21. Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М. : Дело, 1993. 312 с.
22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.
23. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебное пособие. М.: Русская Деловая Литература, 1999. 320 с.
24. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, НГАЭИУ; Новосибирск, изд, 1998. 312 с.
25. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие для вузов. М. : Экзамен, 2002. 256 с.
26. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №12 (138). С. 132–139.
27. Модели и методы управления персоналом : российско-британское учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»»). М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 464 с.
28. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. - 2-ге вид., стер. К. : Знання, 2006. 312 с.
29. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посіб. Х.: Еспада, 2003. 531 с.
30. Недашківський М. М., Євтушенко Г. І., Гацька Л. П. Менеджмент персоналу. Ірпінь : Видавництво АДПСУ, 2002. 252 с.
31. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие. СПб. : Питер, 2003. 400 с.
32. Рейнолдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность : направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе. М. : Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2003. 103 с.
33. Роббинз С., Коултер М. Менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. О. В. Медведь. М. : Вильямс, 2007. 1045 с.

34. Роббинз С. П., Хансейкер Ф. Л. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. 4-е изд. / пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 456 с.

35. Тараненко В. И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика : тесты для отбора персонала. 3-е изд. К.: Ника-Центр, 2006. 238 с.

36. Уитворд Л., Кимси-Хауз Г., Сандак Ф. Коактивный коучинг : учебник / пер. с англ. М.: Издательство Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. 360 с.

37. Березюк О. Формування полікультурної компетентності майбутніх фахівців у сучасному освітньому просторі. *Формування загальнокультурної компетенції майбутніх фахівців* : збірник наукових праць / за ред. О.С. Березюк, О.М. Власенко. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. С. 10–20.

38. Болгарина В., Лощенова І. Культура і полікультурність. *Шлях освіти*. 2002. №1. С. 2–6.

39. Васютенкова И. В. Развитие поликультурной компетентности учителя в условиях последипломного образования: автореф. дисс. канд. пед. наук: 13.00.01. СПб., 2006. 27 с.

40. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип. 14, ч. 3. С. 49–52.

ДОДАТКИ