

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

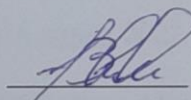
Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Технологія розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані рітейл-компанії (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

ДРУПЕП. 017207.01.13.00

Виконав:

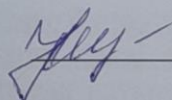
студент 2 курсу групи УПЕПм-21-1



Б. О. Хижун

Керівник

к.е.н., доцент

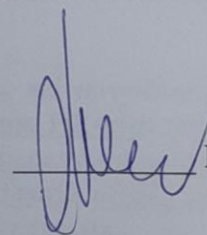


О. О. Чернушкіна

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри

д-р екон. наук, проф



М. Д. Ведерніков

14 12 2022

2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
 Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність 051 Економіка
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Хижун Богдан Олександрович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проекту (роботи): Технологія розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

керівник проекту (роботи) Чернушкіна О.О., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «01» липня 2022 р. № 83

2. Строк подання студентом проекту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії. У другому розділі здійснено аналіз передумов формування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л». Третій розділ присвячено розробці HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Процес бізнес-планування; Рисунок - Підходи до визначення поняття «HR-стратегія»; Рисунок - Комплексний підхід до позиціонування HR-стратегії в стратегічному наборі ритейл-компанії; Таблиця - Основні види HR-стратегій ритейл-компанії; Таблиця - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л»; Таблиця - Варіанти HR-стратегій залежно від рівня стійкості ритейл-компанії і рівня зростання

чисельності персонал; Рисунок - Елементи HR-стратегії на ТОВ «Веселка-Л» в сучасних умовах; Рисунок - Схема процесу моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу ТОВ «Веселка-Л».

6. Консультанти розділів дипломного проекту (роботи)

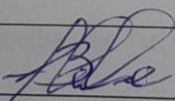
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 01.09.2022 року

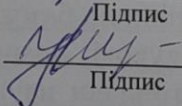
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретична частина	31.10.2022 - 10.11.2022	Виконано
2	Аналітична частина	11.11.2022 - 25.11.2022	Виконано
3	Проектно-рекомендаційна частина	26.11.2022 - 13.12.2022	Виконано
4	Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	14.12.2022 - 19.12.2022	Виконано
5	Захист дипломної роботи	21.12.2022	Виконано

Студент


Підпис

Керівник роботи


Підпис

Б. О. Хижун

Ініціали, прізвище

О. О. Чернушкіна

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: Технологія розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів).

Виконав студент гр. УПЕПм-21-1 Хижун Б. О., керівник к.е.н., доц. Чернушкіна О. О.

Обсяг – 124 с., 28 рис., 56 табл., 94 джерела.

Ключові слова: бізнес-план, HR-стратегія, логістика, управлінський персонал, компетентність.

Мета дипломної роботи – вдосконалення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення технології розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії, реалізація яких забезпечує підвищення рівня трудового потенціалу та посилення конкурентних переваг.

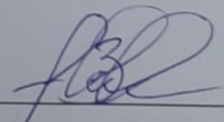
Об'єктом дослідження є бізнес-планування діяльності ритейл-компанії.

У першому розділі наведено теоретичні засади обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії.

У другому розділі здійснено аналіз передумов формування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л».

Третій розділ присвячено розробці HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л», а саме: розроблено бізнес-план підвищення ефективності системи управління логістичними витратами ритейл-компанії; розроблено HR-стратегію ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л»; виконано моделювання ключових компетентностей управлінського персоналу в системі формування HR-стратегії ТОВ «Веселка-Л».

14.12.2022



ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретичні засади обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії	8
1.1 Бізнес-планування у діяльності ритейл-компанії: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури	8
1.2 Сучасні підходи до формування HR-стратегії	19
1.3 Розробка та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії	30
Висновки до розділу 1	41
2 Аналіз передумов формування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л»	43
2.1 Загальна характеристика діяльності компанії та аналіз основних техніко-економічних показників	43
2.2 Аналітична оцінка ресурсного забезпечення як передумова розробки HR-стратегії у бізнес-плані ТОВ «Веселка-Л»	60
2.3 Оцінка забезпеченості персоналом ТОВ «Веселка-Л»	69
Висновки до розділу 2	79
3 Розробка HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л» ..	81
3.1 Розробка бізнес-плану підвищення ефективності системи управління логістичними витратами ритейл-компанії	81
3.2 Розробка HR-стратегії ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л»	90
3.3 Моделювання ключових компетентностей управлінського персоналу в системі формування HR-стратегії ТОВ «Веселка-Л»	104
Висновки до розділу 3	118
Висновки	120
Перелік джерел посилання	124
Додатки	133

ВСТУП

У сучасних умовах євроінтеграції значною є проблема підвищення конкурентоспроможності ритейл-компаній шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень. Ключовим моментом у вирішенні цього питання є наявність у системі менеджменту ритейл-компанії планування бізнесу, тому на сучасному етапі розвитку підприємництва постає питання про доцільність та відповідність вітчизняної методології розроблення бізнес-плану зарубіжній практиці.

Важливим елементом планування, який вирішальною мірою може передбачити реакцію ритейл-компанії на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування.

На сьогодні ритейл-компанії перебувають у складних умовах динамічної ринкової ситуації, тому вони повинні зосереджувати свою увагу не тільки на основному виді діяльності, але й на розробці оптимальної HR-стратегії, адже персонал є ключовим чинником, який визначає успіх будь-якої організації. Тому, не випадково, одне з найважливіших місць посідають теоретико-методичні основи розробки HR-стратегії в бізнес-плані, що й визначає актуальність обраної теми дослідження. Формування HR-стратегії й систематизована її реалізація дозволять будь-якій ритейл-компанії посилити ефективність використання свого трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі забезпечити прискорення економічного розвитку.

Формування HR-стратегії є найбільш прогресивним підходом, оскільки управління персоналом на стратегічному рівні надає можливість враховувати цілі розвитку ритейл-компанії, трансформацію його зовнішнього середовища, виявляти зміни потреби в кадрах і разом з цим дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з ритейл-компаніями та орієнтації на їх особистісний розвиток. Науково обґрунтоване формування HR-стратегії дозволить ритейл-компаніям за наявності проблем в управлінні персоналом або під час криз

зберегти існуючий кадровий потенціал, підвищити ефективність його мотивованості та використання. Саме тому, HR-стратегія набуває важливого значення для ефективного функціонування ритейл-компанії.

Проблематика бізнес-планування досить широко досліджувалася зарубіжними та вітчизняними науковцями, серед яких: К. Барроу, Д. Бористайн, Р. Браун, П. Пруетт С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, Г.М. Тарасюк, М.П. Мальська, С.М. Соболю, О.Г. Дерев'янку та ін.

В основі концепції стратегічного управління та HR-стратегії лежать роботи багатьох вітчизняних і іноземних вчених: І. Ансоффа, А. Томпсона, О. С. Віханського, М. Портера, О. І. Наумова, М. Алберта, та А. Стрікланда, Т. Ю. Базарова, М. Мескона, Ф. Хедури, та інших. Змістовний внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного та поточного управління персоналом зробили М. Армстронг, Д. Салівен, О. В. Сардак, Д. Ульрих, Л. В. Балабанова, Г. Завіновська, В. І. Дериховська, І. Р. Бузько.

Метою дипломної роботи магістра є вдосконалення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення технології розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії, реалізація яких забезпечує підвищення рівня трудового потенціалу та посилення конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети дослідження вирішено такі науково-практичні задачі:

- дослідити європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури бізнес-планування у діяльності ритейл-компанії;
- визначити сучасні підходи до формування HR-стратегії;
- вивчити та обґрунтувати процеси HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії;
- проаналізувати діяльність підприємства з позицій формування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії;
- розробити методичні рекомендації щодо розробки HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії.

Об'єктом дослідження є бізнес-планування діяльності ритейл-компанії.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розробки HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломної роботи магістра становлять фундаментальні теоретичні положення класиків менеджменту, праці вчених-економістів, які регламентують діяльність ритейл-компаній у сфері HR-стратегії у бізнес-плані. Як вихідну інформацію використано звітні показники підприємства, мережі Інтернет.

Методи статистичного аналізу і моделювання, графічні методи, методи експертних оцінок надали можливість провести діагностику HR-стратегії у бізнес-плані. На основі методів техніко-економічного та кореляційно-регресивного аналізу, анкетування, експертних оцінок визначено показники комплексної оцінки ефективності HR-стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні й апробації рекомендацій, використання яких забезпечує системний підхід до формування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії. Запропоновані в дипломній роботі рекомендації з розробки і впровадження HR-стратегії у бізнес-плані, націлені на формування чіткої програми дій щодо посилення HR-стратегії, підвищення результативності праці персоналу у ритейл-компаніях.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її загальний обсяг становить 124 сторінки, включає 56 таблиць, 28 рисунків. Список використаних джерел налічує 94 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ У БІЗНЕС-ПЛАНІ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЇ

1.1 Бізнес-планування у діяльності ритейл-компанії: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури

Бізнес-планування - це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів цього поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентної середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн. Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з нерозглянутими там, та й невідомими на Заході труднощами. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має ряд особливостей [1, с. 112].

Бізнес-план - старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [2, с. 58]. Бізнес-план це документ, в якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації [3]. Бізнес-план – план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність (рисунок 1.1) [4].

Бізнес-план - це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Бізнес-план є документом, що дозволяє

управляти бізнесом, тому його можна вважати невід'ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом.

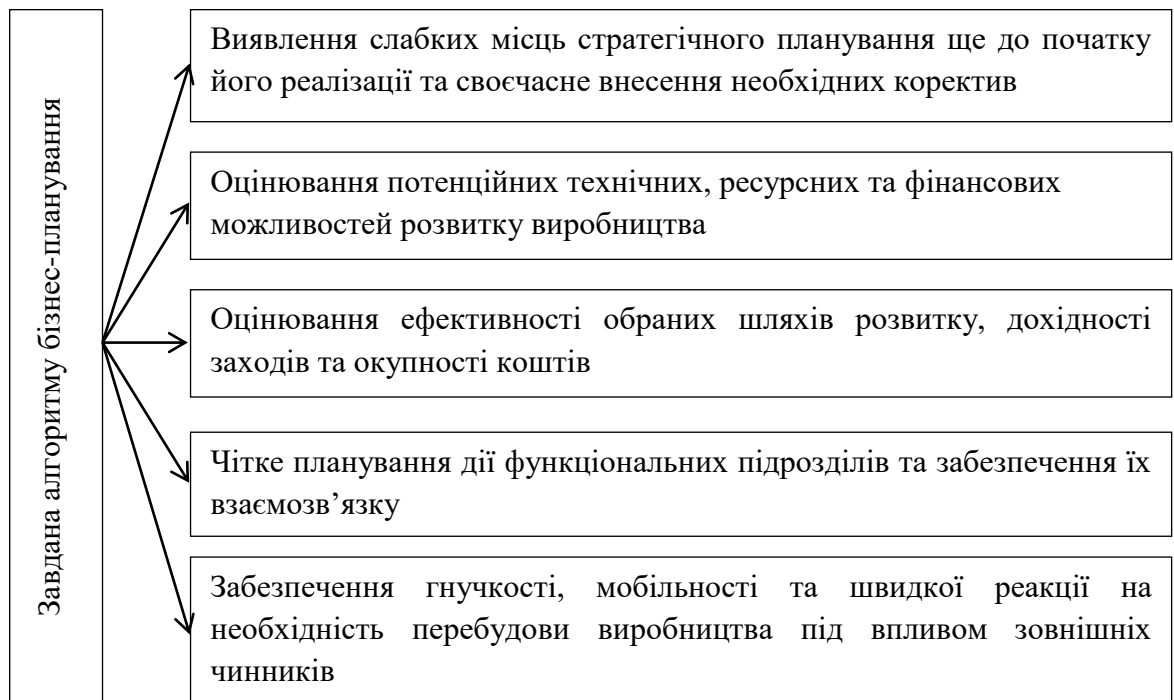


Рисунок 1.1 - Завдання бізнес-планування

Виділяють кілька основних цілей розробки бізнес-плану [5]:

- залучення інвесторів;
- планування господарської діяльності фірми на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів;
- оформлення документів на отримання інвестицій, фокусування уваги керівництва підприємства на основних проблемах та напрямках розвитку, розробка чіткої стратегії підприємництва;
- отримання бажаного результату діяльності протягом певного часу.

Бізнес-план дає змогу вирішувати цілу низку завдань, але основними з них є такі [6]:

- обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку ритейл-компанії;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед

обсягів продажів, прибутків на капітал;

- визначення джерела фінансування реалізації вибраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів;
- планування поточної діяльності;
- проведення реорганізації суб'єкта господарювання;
- фінансове оздоровлення організації;
- реалізація окремих комерційних проектів;
- забезпечення доведення фінансової ефективності проекту, тобто підтвердження того, що гроші, які вкладені в проект, принесуть очікуваний прибуток.

Процес бізнес-планування від виникнення економічного задуму до одержання та розподілу прибутку між його учасниками показаний на рисунку 1.2 [7].

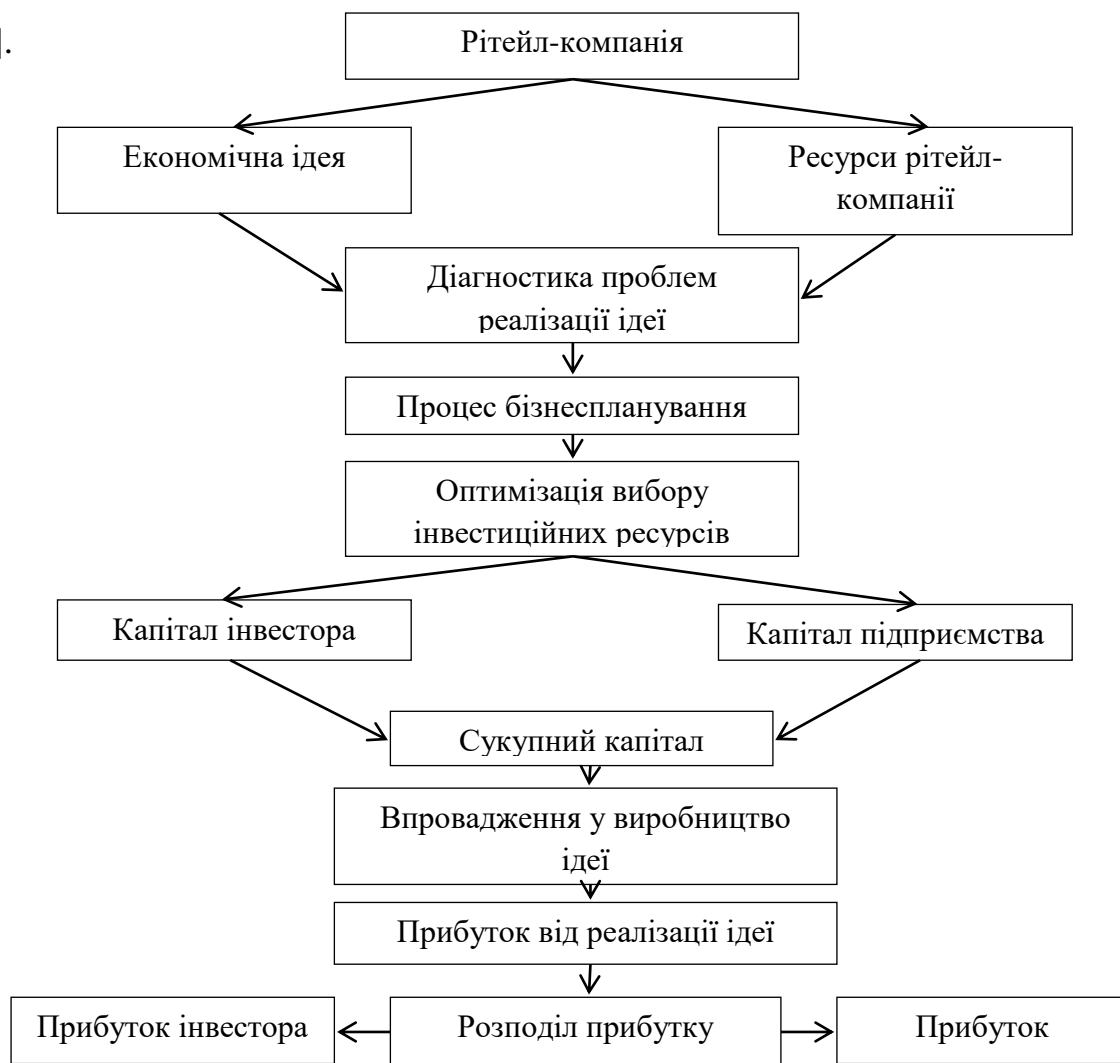


Рисунок 1.2 - Процес бізнес-планування

Як бачимо з рисунка 1.2, процесу бізнес-планування передують виникнення задуму, ідеї, що разом з недостатньо ефективним використанням ресурсів підприємства породжує виникнення проблем у реалізації такої ідеї чи задуму. Найкраще використання власного та залученого капіталу в процесі реалізації бізнес-планування дасть змогу підприємству отримати прибуток та покращити результати господарської діяльності.

Сучасні інтеграційні та глобалізаційні процеси, що нині відбуваються у світі, змушують підприємців шукати нові методи та підходи до управління для забезпечення конкурентоспроможності ритейл-компанії та підвищення ефективності бізнесу. Одним із таких методів є складання бізнес-плану. Закордонна практика управління ритейл-компаніями, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів управління також надає перевагу бізнес-плануванню [8, с. 31]. Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Але, на жаль, в Україні застосування бізнес-планування для вдосконалення та підвищення ефективності ритейл-компанії знаходиться на вкрай низькому рівні, і на даному етапі більшість ритейл-компаній та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління.

Нині існує значна кількість методик розроблення бізнес-плану. Всіх їх можна розділити на три групи відповідно до специфіки розробника та масштабу інвестиційного проекту [9, с. 112]: а) міжнародні (методики, що відповідають наявним міжнародним стандартам і вимогам міжнародних організацій); б) державні (методики федеральних та регіональних органів державної влади, органів місцевого самоврядування); в) корпоративні (методики, які формуються з урахуванням вимог конкретних банків, інвестиційних та фінансових корпорацій). Найбільш відомими та апробованими у світовій практиці міжнародними методиками та стандартами з бізнес-планування є:

- 1) методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку) для країн, що розвиваються, відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті організації. Розроблення бізнес-плану за

стандартами UNIDO, як правило, включає такі завдання:

- здійснення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польових досліджень; – збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає стадії розвитку бізнес-проекту;

- виконання техніко-економічних розрахунків за проектом за міжнародним стандартом UNIDO;

- моделювання схеми фінансування бізнес-проекту;

- оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості;

- оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог.

Структура самого бізнес-плану спрямована на розкриття та презентацію вигід запропонованої бізнес-ідеї. Так, зокрема, детально описуються продукт або послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності, розробляється маркетингова стратегія, організаційний, виробничий та фінансовий плани, спрямовані на реалізацію запропонованої бізнес-ідеї. При цьому як внутрішня оцінка підприємства приводиться тільки досвід підприємницької діяльності. Таким чином, цю методику доцільно застосовувати для стартапів, оскільки акцентується увага саме на бізнес-ідеї [10];

2) методика EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку). Оскільки Європейський банк реконструкції та розвитку є фінансовою організацією, то в методиці складання бізнес-плану захищаються передусім інтереси кредиторів. Згідно з цією методикою, необхідно досить детально описати функціонування самого бізнесу, привести основних постачальників, описати систему збуту, систему корпоративного управління, зазначити обсяги реалізації, а також кредитну історію та поточні фінансові результати. При цьому сама ідея проекту розкрита поверхово.

Таким чином, на основі розробленого бізнес-плану за методикою ЄБРР фінансові організації, інвестори, зможуть оцінити ризики надання кредиту даній компанії та його повернення у разі не реалізації проекту [11, с. 109];

3) методика фірми Coldman, Sachs & Co (одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу);

4) методика фірми Ernst & Young (інтернаціональної консультативно-аудиторської фірми);

5) методика TACIS, яка розроблена в рамках вищезначеного проекту Європейським Союзом для нових незалежних держав, які ґрунтуються насамперед на вимогах UNIDO;

б) методика за стандартами KPMG (KPMG International Cooperative – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній, заснована в 1987 р. Займається консультативними, аудиторськими та іншими видами послуг).

До державних методик бізнес-планування для уніфікації та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів слід віднести «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (МЕРТ), методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів, вимоги до бізнесплану і рекомендації щодо його складання, розроблені Українським фондом підтримки підприємництва та стандартами BFM Group – української інвестиційно-проектної компанії. Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від типу підприємства, цілей, завдань і, що важливо, стандартів складання подібних документів. Стандарт бізнес-плану – це певна схема, рекомендації, вимоги, структура, набір правил, яких обов'язково потрібно дотримуватися, щоб представлений бізнесплан давав повне уявлення про проект. Тобто, щоб досягти мети, бізнес-план повинен бути складений за певним «шаблоном» [12, с. 266].

Структура бізнес-плану, уніфікована відповідно до європейських і вітчизняних стандартів, узагальнено представлена в таблиці 1 додатку А.

Із даної таблиці можна зробити висновок, що в основі всіх представлених зарубіжних та вітчизняних методик покладено декілька основних складників: резюме, інформація про підприємство, маркетингові дослідження, виробнича діяльність, екологічна оцінка, фінанси, фактори ризику і додатки. Але дані розділи мають різний рівень деталізації та різну кількість необхідних планових

розрахунків. Наведені стандарти бізнес-планів загалом близькі до стандартної загальноприйнятої структури бізнес-плану, при цьому слід урахувати, що єдиних універсальних стандартів у принципі не існує, оскільки цілі і методи ведення бізнесу істотно розрізняються [13, с. 81].

На підставі комплексного аналізу та проведеної порівняльної характеристики методик розроблення бізнес-плану можна визначити типову структуру бізнес-плану (таблиця 1.1) [14, с. 38].

Таблиця 1.1 - Типова структура бізнес-плану

Розділи	Короткий опис
Титульний лист	Містить назву проекту, найменування компанії-замовника, терміни реалізації та період розрахунку показників проекту, контактну інформацію
Резюме	Визначає сутність, цілі та завдання інвестиційного проекту, обсяг інвестицій, інтегральні показники економічної ефективності проекту
Опис галузі (цільового ринку)	У розділі дається загальна характеристика ситуації, що складається в галузі (на цільовому ринку), де буде реалізовуватися проект
Опис продукції	Надається загальна техніко-економічна і споживча характеристика продукції, що випускається (планується до випуску)
Аналіз ринку та конкурентів	Містить аналіз ринку, перспективи розвитку ринку, вподобань споживачів, конкурентів
План маркетингу	У розгорнутому вигляді представляється маркетингова стратегія компанії під час реалізації проекту та розробляються заходи з її реалізації, тобто товарна, цінова, збутова політика та політика просування
План виробництва	Дається детальна характеристика і вимоги до організації процесу виробництва, план виробництва, постійні та змінні витрати, план по персоналу
Організаційний план	Включає характеристику організаційної структури підприємства, перетворень і можливостей, опис нормативно-правової бази, організації управління реалізацією проекту
Фінансовий план	Містить фінансові та економічні розрахунки й обґрунтування за проектом, включаючи розроблення калькуляції собівартості та ціни, графік беззбитковості, план доходів та витрат, звіт про прибуток, податкові та інші виплати, план грошових надходжень і виплат, бухгалтерський баланс підприємства
Стратегія фінансування	Містить розрахунки показників ефективності інвестицій, серед яких – чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, приведена окупність та приведена прибутковість проекту
Аналіз ринків, чутливості і стійкості проекту	Містить аналіз можливих ризиків під час реалізації проекту, вказуються результати аналізу чутливості та стійкості проекту, наводяться заходи з мінімізації ризиків
Додатки	Додаток містить необхідні супровідні документи – опис і фото продукції, необхідну документацію (копії ліцензій, сертифікатів, дозволів, актів), проектно-кошторисну документацію та ін.

Таким чином, у типовій структурі бізнес-плану можна виділити 10 розділів, кожний з яких має свої цільове призначення та специфіку. Слід зазначити, що склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою діяльності, розміром ритейл-компанії та метою його розроблення. На структуру бізнес-плану впливають також розміри цільового ринку збуту, наявність конкурентів та перспективи розвитку ритейл-компанії [15, с. 35].

Призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає ритейл-компанії реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати ефективність та виявити сильні й слабкі сторони проекту, залучити необхідні фінансові ресурси та керувати процесом його реалізації.

Якісний бізнес-план дасть змогу розв'язати чимало завдань, основними серед яких є такі [16, с. 109]:

- 1) обґрунтування економічної доцільності нових напрямів розвитку;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів та капіталу;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів [17, с. 81];
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати такий план.

Основною метою розроблення бізнес-плану з урахуванням європейських та світових стандартів є планування фінансової та техніко-технологічної діяльності підприємства на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів [18, с. 212].

Бізнес-планування включає в себе три основні етапи [19]:

- 1) підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями;
- 2) розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації; розроблення бізнес-плану;
- 3) презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів (рисунок 1.3) [20, с. 212].

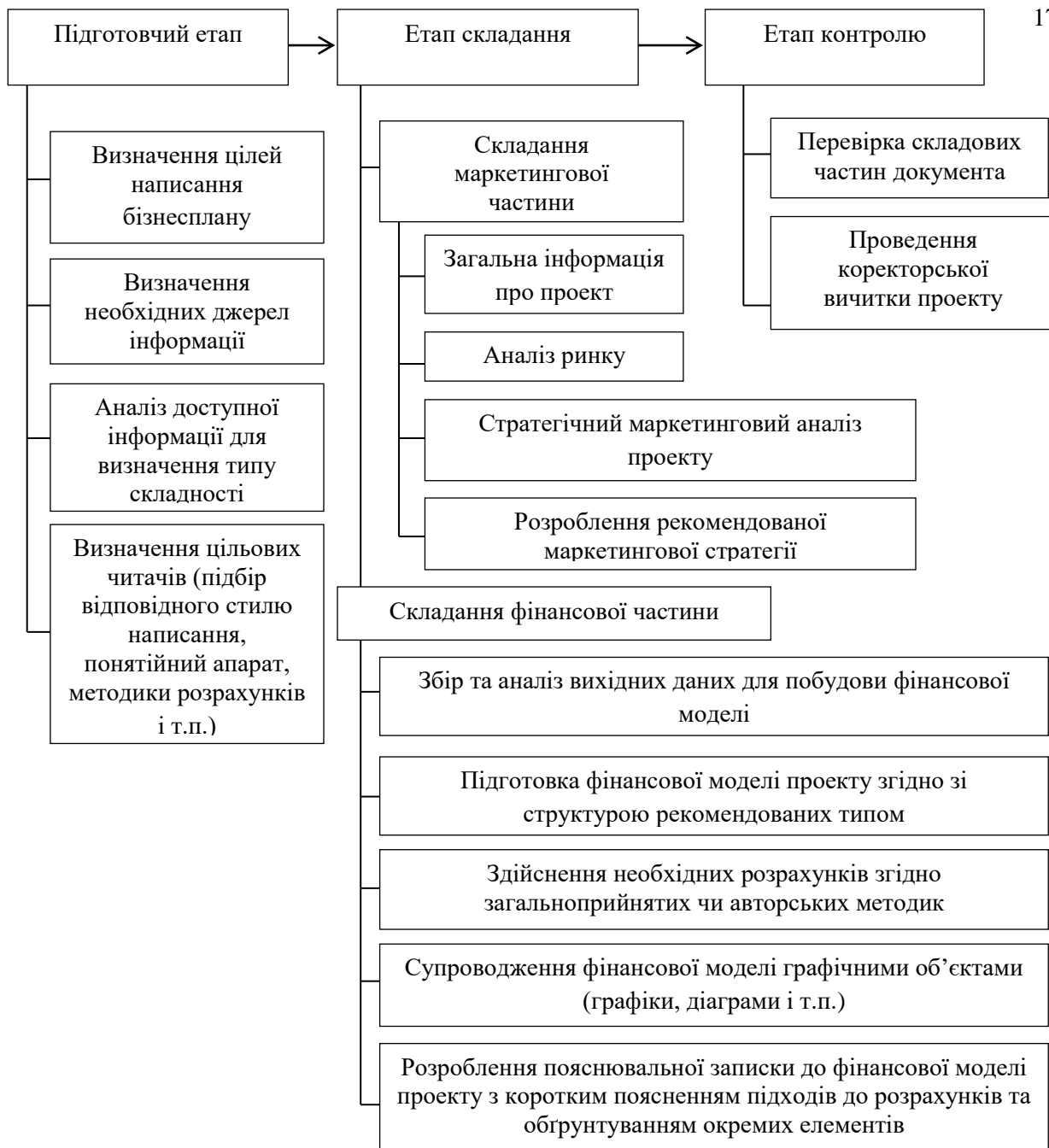


Рисунок 1.3 - Методологія складання бізнес-плану рітейл-компанії

Фотографії, громіздкі таблиці тощо слід поміщати в додатках; обсяг тексту має бути оптимальним, не більше 40–50 сторінок для великомасштабних проектів, 20–25 сторінок – в інших випадках. Презентація бізнес-проекту може здійснюватися у формі письмової чи усної презентації, якщо бізнес-проект не зацікавив інвестора, він повинен забезпечити дотримання умов конфіденційності [21, с. 83].

Методологія формулювання бізнес-плану включає визначення принципів,

що дозволяють підвищити його обґрунтованість. На наш погляд, при розробці бізнес-плану рекомендується враховувати такі принципи (рисунок 1.4) [22, с. 89]:

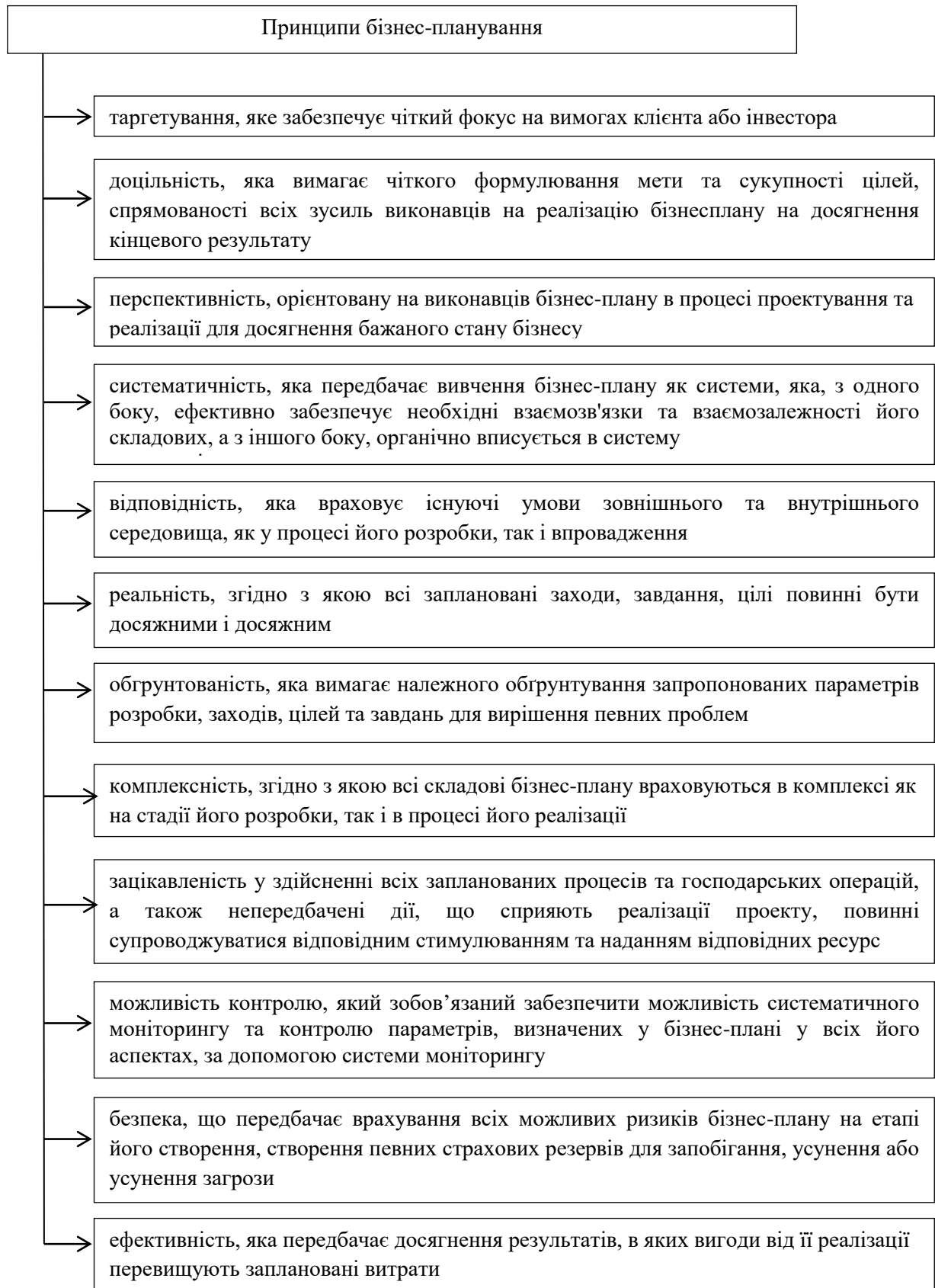


Рисунок 1.4 – Принципи формулювання бізнес-плану

У процесі бізнес-планування виникає потреба в певних проектах, розрахунках, обґрунтуваннях. Це стає можливим завдяки використанню відповідних методів, що прискорюють ці функції, забезпечують чіткість та доступність процедур їх сприйняття [23, с. 34]. Бізнес-планування – це складний процес, що вимагає використання певних методів, що сприяють його здійсненню. І хоча такі методи мають самостійне значення та призначення, але в цьому випадку вони належать до методів бізнес-планування, серед яких є методи оптимізації, приблизний, балансовий, регулятивний, фінансовий аналіз, прогнози (таблиця 1.2) [24]. Кожен із цих методів може бути використаний для обґрунтування відповідних положень бізнес-плану.

Таблиця 1.2 – Методи бізнес-планування

Методи	Характеристика
Метод оптимізації	Дозволяє розрахувати вибрані показники за видами та видами діяльності компанії, їх результати та визначити за ними найкращі
Метод цільового прибутку	Дозволяє планувати конкретну величину прибутку та визначити параметри факторних показників, які можуть на нього впливати
Індикативний метод	Призначений для визначення певних показників та їх рівнів, які необхідно враховувати в економічній діяльності для досягнення еталону
Балансовий метод	Дозволяє досягти бажаного балансу результатів компанії та її ресурсів для досягнення мети
Нормативний метод	Включає розробку та використання розумних та прийнятних обмежень щодо різних аспектів бізнес-процесів, забезпечення ресурсами, показників ефективності
Методи економічного аналізу	Використовуються для формування інформаційної бази для планування на всіх рівнях, у всіх сферах, напрямків та процедур діяльності, виявлення слабких сторін та можливостей, оцінки наявних резервів, аналізу взаємозв'язків та взаємодії окремих елементів дослідження
Метод прогнозування	Використовується для визначення цін на альтернативні ціни бажаних індексів, кілька можливих сценаріїв подальшого розвитку ринку

Під час розроблення бізнес-плану рітейл-компаніям слід зважати на те, що хоча й офіційних вимог до оформлення бізнес-плану не встановлено, існують неформальні вимоги, які потрібно враховувати: бізнес-план складається від третьої особи; виклад документу має бути лаконічним, системним, послідовним, грамотним; текст рукопису для поліпшення сприйняття слід виділяти абзацами, які містять окрему думку, текстовий матеріал, за можливості краще трансформувати у таблиці, рисунки; документ не слід перевантажувати зайвою і

другорядною інформацією, цифровими даними, підтверджуючими документами.

1.2 Сучасні підходи до формування HR-стратегії

Стратегічна складова пов'язана з розробкою бачення розвитку ритейл-компанії, визначенням цілей і їх балансуванням, з організацією й плануванням роботи. Персональна – з управлінською компетентністю конкретних керівників. Інструментальна – з набором технологій, які дозволяють ефективно реалізувати стратегію (рисунок 1.5) [25, с. 347].



Рисунок 1.5 – Складові процесу формування стратегії ритейл-компанії

Стратегія ритейл-компанії включає, по-перше, бачення розвитку; по-друге, експлікацію системи цілей і їх балансування за такими напрямками, як фінанси, споживачі й ринок, внутрішні бізнеспроцеси, персонал і розвиток; по-третє, виділення показників ефективності, за якими перевіряється результативність досягнення стратегічних цілей.

У науковій літературі розглядається багато підходів до визначення поняття HR-стратегії. Зокрема, найпоширенішими є такі трактування (рисунок 1.6) [26, с. 373]:

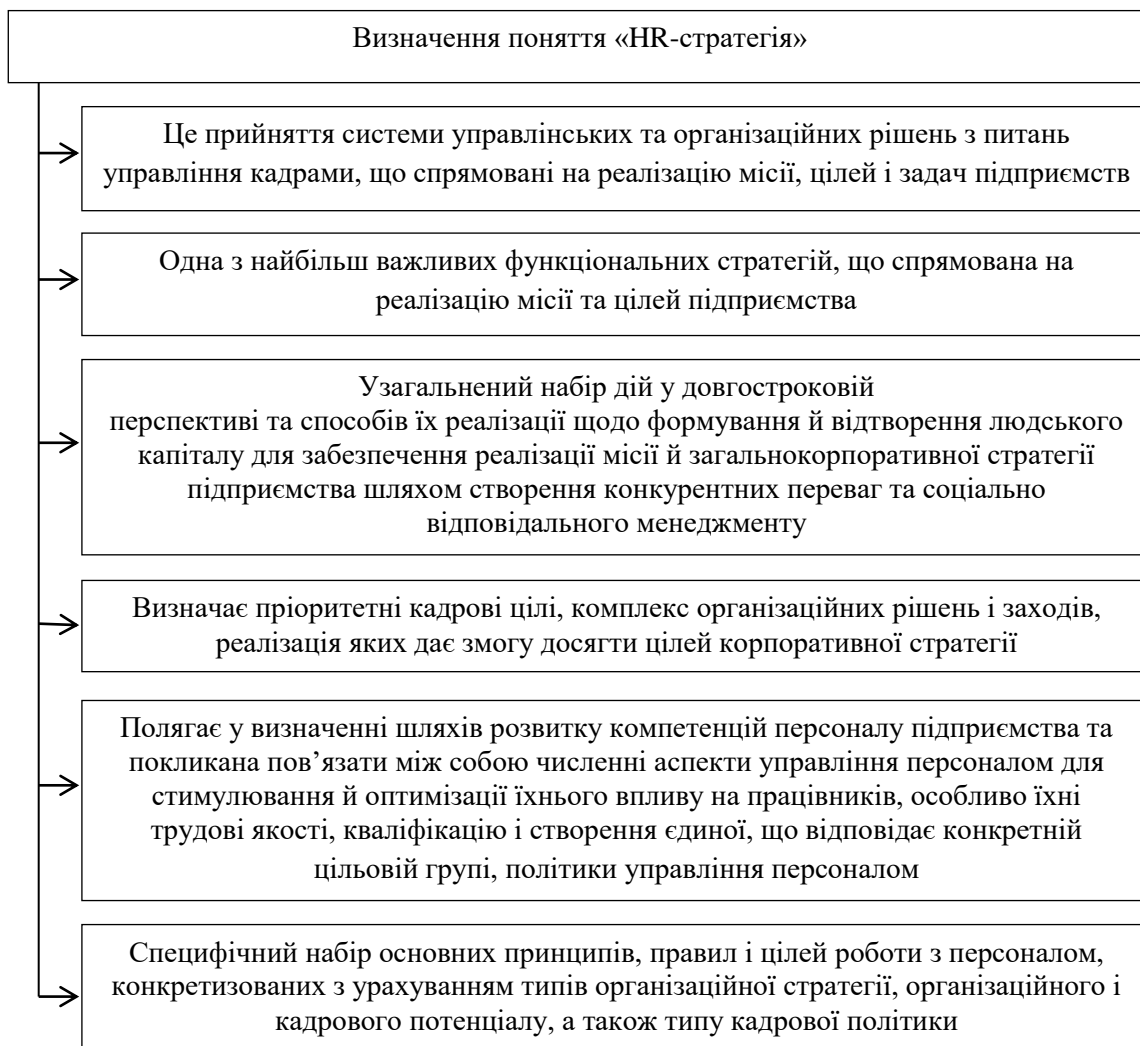


Рисунок 1.6 – Підходи до визначення поняття «HR-стратегія»

На основі опрацювання великого обсягу інформації стосовно місця і ролі HR-стратегії в системі менеджменту ритейл-компанії, можна зробити висновок, що існують певні розбіжності щодо ролі кадрової стратегії відносно загальнокорпоративних стратегічних орієнтирів. Так, на думку Сорокиної М.В., Воробйова А., Сардак О.В. та інш. позиціонування HR- стратегії порівняно із загальною стратегією ритейл-компанії можна умовно розділити на чотири групи: концепція стратегічної субординації, концепція стратегічного домінування, концепція стратегічного паритету та стратегічного ототожнення (рисунок 1.7) [27,

с. 217].



Рисунок 1.7 – Комплексний підхід до позиціонування HR-стратегії в стратегічному наборі ритейл-компанії

Різниця у змісті концепцій полягає у значущості та пріоритетності власне HR-стратегії в стратегічному наборі. На думку вчених, концепції стратегічного паритету, домінування та ототожнення не мають якісно відмінного методичного інструментарію і лише є спробою підкреслити важливість людського капіталу в процесі господарчої діяльності і можуть бути ефективно застосована тільки на тлі зрілої корпоративної культури, що не завжди притаманно сучасним підприємствам України. Тому, враховуючи стан розвитку менеджменту сучасних ритейл-компаній, вважаю доречним дотримання позиції щодо місця HR-стратегії як забезпечуючої загальнокорпоративну та розгляд її як однієї із функціональних стратегій ритейл-компанії [28, с. 149] .

Проаналізувавши виокремлені трактування, можна зробити висновок, що всі визначення мають спільне між собою, але відрізняються характеристиками. Підсумовуючи наукові підходи, можна сформулювати наступне визначення HR-стратегії ритейл-компанії – це комплекс принципів, методів, інструментів та заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей ритейл-компанії у довгостроковій перспективі задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії ритейл-компанії враховуючи як інтереси працівників, так і ритейл-компанії в цілому.

Формування HR-стратегії – це визначення напряду дій, які необхідні для досягнення довгострокових проектів зі створення колективу, що володіє високим ступенем професіоналізму, відповідальності. Для формування ефективної HR-стратегії необхідно дотримуватись певних принципів (таблиця 1.3) [29, с. 440].

Таблиця 1.3 - Принципи формування ефективної HR-стратегії

Назва	Характеристика
Стратегічна орієнтованість	Врахування впливу короткострокових ефектів на подальший розвиток ритейл-компанії.
Комплексність заходів	Розробка стратегій підприємства таким чином, щоб вони доповнювали одна одну в процесі його діяльності.
Системність підходу	Методичні та планомірні зміни стосовно управління кадрами, що виключають застосування незначних заходів.
Логічність і послідовність методів	Методи, які використовуються в HR-стратегії, не можуть бути суперечливими.
Економічна ефективність	Ефективний процес неможливий без балансу якості праці та його вартості: слід використовувати для вирішення поставлених завдань людський ресурс оптимальної якості, що відповідає рівню завдання.

Враховуючи вищезазначене, ми розробили та виділили чотири типи взаємодії співробітника та організації й відповідні їм варіанти HR-стратегії. Акцентуємо увагу, що відношення співробітників до ритейл-компанії проявляється в таких характеристиках, як ділова активність і особливості організаційної поведінки, а відношення до персоналу керівників всіх рівнів управління підприємством знаходить своє відображення в принципах кадрової політики. Охарактеризуємо кожний з обраних видів (таблиця 1.4) [30, с. 63]:

Таблиця 1.4 - Типи взаємодії співробітника та організації й відповідні їм варіанти HR-стратегії

Типи взаємодії	HR-стратегії
Споживча стратегія ритейл-компанії й співробітника	Відсутні загальні цілі й цінності, але є взаємні інтереси; відбувається експлуатація організацією трудового потенціалу співробітника, а співробітники використовують можливості ритейл-компанії для задоволення своїх потреб. При цьому спільного розвитку не відбувається
Партнерська стратегія ритейл-компанії й співробітника	Є взаємовигідні партнерські відносини, при яких відбувається узгодження цілей і цінностей; розвиток співробітника забезпечується організацією, і у свою чергу співробітник збільшує свій внесок у розвиток свого підприємства
Ідентифікаційна стратегія	Відносини будуються на основі збігу цілей і цінностей; рушійною силою реалізації потенціалу співробітника є розвиток ритейл-компанії, і навпаки - організація розвивається, якщо нарощує свій потенціал кожний її співробітник
Ідеалістична стратегія	Метою щодо ведення кадрової політики ритейл-компанії є мотивація, досягнення та утримання найбільш високого рівня лояльності, задоволеності та діяльності працівника

Формування HR-стратегії та її реалізація дозволять ритейл-компанії підвищити ефективність використання трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі – стануть фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації. Ефективне формування HR-стратегії можливе за умови якісної формалізації методичного інструментарію основних її етапів, що можливе з використанням процесного підходу.

Формування HR-стратегії, включаючи найбільш важливі способи досягнення стратегічних цілей, слід розпочинати з детального аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх резервів та недоліків в управлінні персоналом. Результати аналізу можливостей та загроз як в межах ритейл-компанії, так і його оточення надають можливість сформулювати стратегічні альтернативи, реалізація яких дозволяє досягти пріоритетів, які визначені стратегічною ціллю.

Власне формування HR-стратегії – це стратегічні настанови та способи їх реалізації, декомпозиція стратегії у вигляді ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI) з описом організаційних умов її реалізації (розмежування сфер відповідальності, опис процедур, періодичність здійснення

робіт, підходи до мотивації та інші), які для працівників ритейл-компанії є стратегічними орієнтирами. КРІ – це показники діяльності ритейл-компанії (підрозділу), які допомагають в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності надає ритейл-компанії можливість оцінити свій поточний стан і допомагають в оцінці успішності реалізації обраної стратегії [31, с. 84].

За результатами проведеного аналізу обирається найбільш прийнятний варіант HR-стратегії, у випадку потреби він корегується і приймається як оптимальний для реалізації в управлінні персоналом ритейл-компанії в наступні періоди. Завершальним етапом формування HR-стратегії є контроль за реалізацію стратегії, досягнення запланованих рівнів КРІ та стратегічної цілі.

Для підвищення конкурентоспроможності ритейл-компанії, кожен етап формування HR-стратегії повинен бути реалізований в повній мірі. Кадрова стратегія надає змогу сформувати конкурентну перевагу, яка заснована на ефективному управлінні персоналом. Процес формування та реалізації HR-стратегії є безперервним, перебуваючи у взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період.

Розпочинати формування HR-стратегії доцільно з дослідження тенденцій змін зовнішнього середовища та аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Щодо зовнішнього середовища, то підприємство може розробляти та реалізовувати різні HR-стратегії залежно від рівня його стійкості та рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому [32].

Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється шляхом порівняння власних позицій з позиціями конкурентів та оптимальними (бажаними) значеннями. Функціонування та розвиток ритейл-компанії в сучасних умовах обумовлює необхідність формування низки взаємопов'язаних стратегій.

Підприємство, залежно від рівня стабільності свого становища, може реалізовувати такі HR-стратегії: відкрита кадрова стратегія, що передбачає формування кадрів за рахунок зовнішніх джерел; закрита кадрова стратегія, що передбачає комплектування кадрів за рахунок внутрішніх джерел. Відкрита HR-

стратегія використовується керівництвом при нестійкому положенні ритейл-компанії, коли втрачено висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам. Закрита HR-стратегія реалізується при наявності ядра висококваліфікованих працівників, здатних до підвищення свого професійного рівня та адаптації до нових умов діяльності ритейл-компанії [4].

Ритейл-компанія може обрати HR-стратегії, характерні риси яких подані в таблиці 1.5 [33, с. 93].

Таблиця 1.5 - Види HR-стратегій

Назва	Характерні риси
Стратегія підприємництва	Обирається тоді, коли ритейл-компанія має на меті розвивати нові напрями діяльності. Здійснюється інтенсивна заміна існуючого персоналу новими, зазвичай, молодими, працівниками-новаторами. Система мотивації праці стрімко індивідуалізується та направляється на розвиток індивідуальних якостей особистості.
Стратегія динамічного зростання	Основа на модифікації цілей діяльності ритейл-компанії, варіюванні між змінами і стабільністю, поєднанні збереження і розвитку існуючого кадрового потенціалу з відбором висококваліфікованих працівників на основні принципи, які забезпечують модернізацію підприємства. Система винагороди ґрунтується на поєднанні індивідуальних і групових стимулів.
Стратегія прибутку	Застосовується стабільно працюючими ритейл-компаніями, які використовують відпрацьований механізм функціонування, кваліфікований персонал із можливостями розвитку. У них не спостерігаються значні кадрові зміни, залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких виникає термінова потреба. Стимулювання працівників стабільне й збалансоване в межах професійно-кваліфікаційних груп
Стратегія ліквідації	Використовується ритейл-компаніями, які знаходяться на межі банкрутства. Характерними її ознаками є: інтенсивне скорочення чисельності працівників, різні способи мінімізації витрат на утримання персоналу (режим неповного робочого часу, перехід на неповний робочий тиждень, оголошення простою, надання відпустки за власний рахунок працівника, внутрішні переміщення працівників та інші). Підбір нових працівників не проводиться, а стимулювання здійснюється в межах посадових окладів.
Стратегія зміни курсу	Ефективна тоді, коли стабільно працююче підприємство починає боротьбу за підвищення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. Із цим пов'язані: створення нових робочих місць, інтенсивне внутрішнє переміщення працівників і підбір кваліфікованих фахівців зі сторони, суттєві зміни у системі стимулювання працівників та напрямках зміни курсу. Її використання є оправданим за необхідності виходу підприємства з кризового стану шляхом зміни курсу. За таких умов стратегія управління персоналом полягає в консолідації кадрів, у певних обмеженнях системи стимулювання, поки підприємство не досягне стабільних результатів.

На сучасному етапі більшість ритейл-компаній обирають стратегію

динамічного зростання. Однак, частіше за все загальна стратегія є комбінацію різних варіантів: стратегія підприємництва та прибутку; стратегія підприємництва та динамічного зростання та інші.

Формуючи HR-стратегію потрібно враховувати всі напрямки роботи з персоналом: підбір, оцінка, розвиток, мотивація та інші. В даний час ритейл-компанії часто скорочують чисельність персоналу, мотивуючись існуючими витратами, які необхідно скоротити, не враховуючи значення конкретного працівника для бізнес-процесу, не проводячи аналітичних досліджень. Однак, при формуванні HR-стратегії потрібно визначати і основні дії, що стосуються оптимізації чисельності (зменшення негативних соціальних наслідків скорочення чисельності працівників). Здійснювати її потрібно поступово, на основі розробленого стратегічного плану [34, с. 5].

Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та ритейл-компанії є: відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника; відносини щодо забезпечення умов праці; відносини щодо оплати праці; відносини щодо забезпечення умов професійного зростання; відносини щодо соціальних гарантій.

В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій ритейл-компанії є саме HR-стратегія – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих із урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. Детальніше розглянемо типи HR-стратегій ритейл-компанії у складі стратегій функціонування та стратегій розвитку за допомогою таблиці 1.6 [35, с. 23].

Саме система цілей висуває певні вимоги щодо компетенцій керівників (персональна площина) і є основою для розробки чи оптимізації організаційної структури, розподілу зон відповідальності й повноважень, створення системи матеріального стимулювання співробітників і складання їх планів (інструментальна площина).

Таблиця 1.6 - Основні види HR-стратегій рітейл-компанії

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Види HR-стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації	Лідерські якості й підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створенні належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі здібності
	Стратегія помірному росту	Залучення й закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулюванні дотермінового виходу на пенсію, збереженні персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікація	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні здібності
	Комбінована стратегія	Включає залежно від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Персональна ефективність керівників визначається рядом факторів, серед яких, по-перше, етап розвитку підприємства й цілі, що поставлені перед ним у стратегічному періоді; по-друге, положення керівника в ієрархії; по-третє, об'єктивні вимоги, що визначають управлінську компетентність. Усі навички управління, якими може володіти керівник можна класифікувати, розклавши на п'ять шаблів або стилів управління (таблиця 1.7) [36, с. 23] .

П'ять шаблів управління в сумі дають управлінську компетентність, розвиток якої визначає ефективність персонального управління. Як правило, у досвідчених керівників, що нагромадили свій досвід у процесі управлінської роботи, є присутнім свій профіль управління, що увібрав у себе й індивідуальні особливості й індивідуальну історію розвитку управлінських навичок.

Таблиця 1.7 – Характеристика та порівняння щаблів управління при формуванні HR-стратегії

Рівень щаблю	Стиль управління	Необхідні навички	Об'єкт управління (кількість підлеглих)	Позитивні боки	Негативні боки
I	Вплив	комунікації, переконання, планування, організація часу, визначення пріоритетів, управління конфліктами	відносини між керівником і підлеглим (невелика структура)	наявність особистого поточного контролю й вплив на мотивацію співробітників	сильний вплив особистості керівника на процес і результат управління
II	Оперативне управління	аналіз, планування, організація, адміністрування, контроль й моніторинг, оцінювання й забезпечення зворотного зв'язку	оптимальний процес досягнення результату (великі структури з вибудованими бізнес процесами)	використання кожної навички відповідно до певних правил і алгоритмів й послідовне збалансоване їх використання	відсутність індивідуального підходу до працівників і мотивації
III	Системне управління	компетенції, пов'язані з аналітичною функцією, навичками каскадування й декомпозиції цілей	система й показники її ефективності (управління на організаційному рівні, рівні бізнеспроцесів)	максимально точне формування цілей, їх погодження, визначення показників ефективності системи	відсутність персональної мотивації з акцентом на матеріальному стимулюванні
IV	Мотивуюче управління	мотиваційні фактори управління, розуміння індивідуальних особливостей мотивації працівника	бажання співробітників виконувати поставлені завдання (функціональні підрозділи)	профілактика демотивації, залучення працівників до підприємства, підвищуючи їх лояльність; підвищення мотивації	при відсутності навичок попередніх щаблів і розумінні процесів, управління підміняється на маніпулювання
V	Емоційне лідерство	наявність високого рівня емоційного інтелекту: уміння розпізнавати емоції; саморегуляція; соціально емоційна чуйність; уміння впливати на почуття інших	відносини (трансляція ідей, які послідовники сприймають як власні й готові до особистої ініціативи щодо їх реалізації)	передбачає крім загальної управлінської компетентності використання навичок чотирьох інших рівнів	потребує великого досвіду й спеціальних управлінських тренінгів

Саме такі керівники є головною цінністю організації, збереження яких дозволяє підприємству своєчасно змінювати стратегію, коригувати тактику в залежності від мінливих зовнішніх умов. При цьому для забезпечення ефективної

реалізації стратегії необхідно мати у розпорядженні інструментальну складову – ефективні технології.

Враховуючи вищезазначене представимо алгоритм формування HR-стратегії ритейл-компаній (рисунок 1.8) [37].

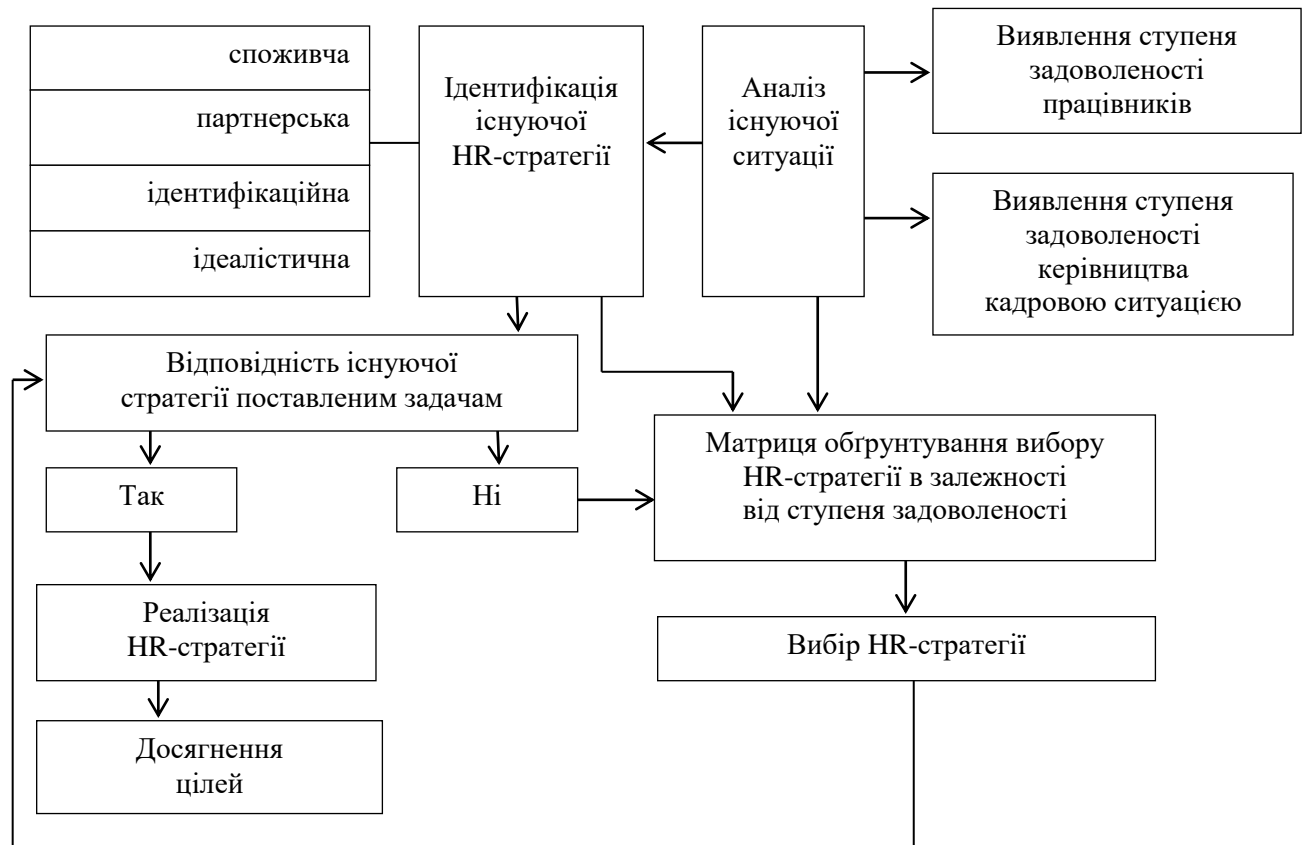


Рисунок 1.8 - Алгоритм формування HR-стратегії

Можна зробити висновок, що стратегічною метою відділу управління кадрами повинне бути збільшення доходів і продуктивності при одночасному збереженні (або скороченні) рівня відносних витрат на працю.

1.3 Розробка та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії

В основі ефективного управління ритейл-компаніями лежить розробка бізнес-плану і його реалізація. Сучасні умови інтеграції України у світовий

економічний простір характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання. Головне завдання керівництва ритейл-компанії в ситуації, що склалася, полягає у виборі адекватних антикризових стратегій розвитку. Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій ритейл-компанії належить HR-стратегіям, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції ритейл-компанії та його окремих бізнес-одиниць. Основною метою HR-стратегії ритейл-компанії є формування такого кадрового потенціалу і такої системи управління персоналом, які здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток. Ефективність HR-стратегії ритейл-компанії значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування [37, с. 249].

Розробка HR-стратегії у бізнес-плані є найважливішим елементом у загальному бізнес-плані, допомагає при визначенні її завдань, стратегії і цілей, сприяє їх виконанню через відповідні заходи. Розробка HR-стратегії - це складова частина бізнес-плану ритейл-компанії. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва.

Реалізація концепції стратегічного управління буде можливою лише тоді, коли ритейл-компанія буде стратегічно орієнтованою, тобто, коли персонал буде мати стратегічне мислення, постійно буде застосовуватися система стратегічного планування, що дасть змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних бізнес-планів, а поточна, повсякденна діяльність має бути підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Стратегічний підхід до процесів управління людськими ресурсами набуває актуальності в умовах високої невизначеності й мінливості середовища функціонування ритейл-компанії.

Результатом застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами є конкретні функціональні стратегії управління персоналом, які

відображають орієнтири організації щодо ключових питань управління людьми. У загальному розумінні під стратегією розуміють модель досягнення бажаного майбутнього, яка динамічно змінюється у часі та зберігає просторову орієнтацію, задану системою координат, базовими та індивідуальними цінностями [38, с. 16].

Формування HR-стратегії у бізнес-плані передбачає [39, с. 141]:

- визначення цілей управління персоналом, який би враховував як економічні аспекти (підвищення ефективності використання людських ресурсів організації), так і соціальні (потреби й інтереси працівників, гідна праця та її оплата, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);

- формування ідеології і принципів кадрової політики. Цей документ має являти собою набір етичних, таких, що не підлягають порушенню, норм у роботі з кадрами ритейл-компанії. З подальшим розвитком ритейл-компанії і зміною зовнішніх умов ідеологія кадрової роботи може уточнюватися;

- обґрунтування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів ритейл-компанії.

Забезпечення економічної ефективності HR-стратегії означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності (наприклад збільшення обсягів виробництва, створення доданої вартості) за обмеженості людських ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників ритейл-компанії.

Досягнення зазначених стратегічних цілей передбачає виконання таких «тактичних» завдань [40]:

- пошук та утримання кваліфікованих і мотивованих працівників;
- розвиток внутрішніх здібностей працівників (потенціалу і статусу на ринку праці) через створення можливостей для їх безперервного навчання і розвитку;
- розробка чітких процесів наймання і відбору, системи стимулювання результатів праці;
- навчання і розвиток управлінських кадрів;

- розвиток атмосфери співпраці і взаємної довіри між працівниками, зокрема між управлінцями та їх підлеглими;
- культивування середовища для командної роботи, забезпечення гнучкості організаційної структури;
- створення умов для оцінювання і винагородження людей за результатами їх дій і досягнень;
- сприяння підтримці фізичного здоров'я працівників.

Виконання цих завдань має сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги організації – кваліфікованих і зацікавлених в успішній діяльності працівників.

Отже, HR-стратегії – це спосіб використання наданих зовнішнім середовищем можливостей для зміцнення і збереження конкурентоспроможності ритейл-компанії шляхом ефективного формування, використання й розвитку людських ресурсів ритейл-компанії. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації та сприятливих факторів впливу з боку внутрішнього та зовнішнього оточення.

Стратегічна мета HR-стратегії в бізнес-плані полягає в забезпеченні розвитку ритейл-компанії за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні HR-стратегії основним завданням стає визначення й облік майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку ритейл-компанії. В якості основних компонентів HR-стратегії у бізнес-плані можна назвати наступне (рисунок 1.9) [41, с. 149].

Процес розробки й реалізації бізнес-плану є безперервним, що знаходить висвітлення в тісному взаємозв'язку вирішення стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньої короткостроковий період, тобто їхнього вирішення в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління. Подібна конкретизація HR-стратегії та доведення її до стратегічних завдань і окремих дій втілюється у стратегічному плані – документі, що містить конкретні завдання й заходи щодо виконання стратегії, строки їх здійснення й відповідальних виконавців по кожному завданню, обсяг необхідних ресурсів

(фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.).

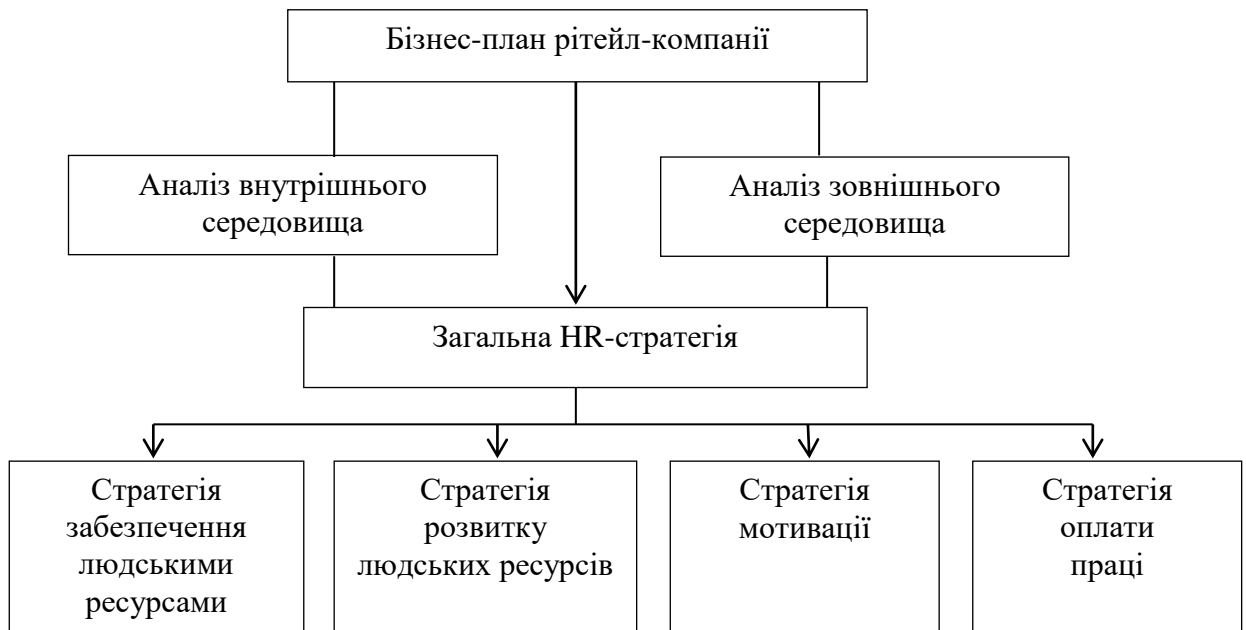


Рисунок 1.9 – Схема системи HR-стратегії в бізнес-плані ритейл-компанії

Зміст процесу розробки HR-стратегії в бізнес-плані ритейл-компанії можна представити в такий спосіб [42]:

1. Визначення цілей використання людських ресурсів. Цілі кадрової політики розробляються на основі місії (основної мети) і бізнес-цілей компанії.

2. Постановка завдань, вирішення яких забезпечить досягнення цілей. З урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дають можливість реалізувати вищезазначені цілі.

3. Розробка засобів досягнення цілей. Практичне втілення в життя кадрової стратегії здійснюється системним застосуванням засобів втілення. Засоби припускають способи (послідовний порядок дій досягнення цілей, результатів) і методи дій (сукупність прийомів впливу на об'єкти управління). Основними способами реалізації стратегії ритейл-компанії визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб

працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій. Нарешті, управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує: виконання прийнятих рішень; одержання намічених результатів; командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу; мотивацію досягнення цілей.

Позиціонування здійснюється за допомогою виділення ключових робочих активів і джерел їх формування по кожній посадовій позиції. Це формулюється в посадових інструкціях, на підставі яких проводиться оцінювання компетенції і робочі активи, здійснюється добір, організація й управління працею, розвиток персоналу, а також ураховуються необхідні особистісні особливості й міжособистісна взаємодія. Зміст способів реалізації стратегії управління людськими ресурсами наведено в таблиці 1.9 [43, с. 137].

Реалізація HR-стратегії є важливою стадією загального бізнес-плану. Для її успішного перебігу керівництво організації повинне дотримуватися таких правил: по-перше, цілі, стратегії, завдання з управління персоналом мають бути ретельно й вчасно доведені до всіх працівників організації для того, щоб добитися від них не тільки розуміння того, що робить організація й служба управління персоналом, але й неформального залучення в процес здійснення стратегій, зокрема вироблення у співробітниках зобов'язань перед організацією щодо реалізації стратегії; по-друге, загальне керівництво організації та керівники служби управління персоналом повинні не тільки вчасно забезпечити застосування всіх необхідних для реалізації ресурсів (матеріальних, устаткування, оргтехніки, фінансових та ін.), але й мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов щодо стану й розвитку трудового потенціалу та фіксувати досягнення кожної мети.

Таблиця 1.9 – Способи реалізації HR-стратегії рітейл-компанії

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
1. Місія	1. Кадрова структура (штатний розклад)	1. Маркетинг компетенцій	1. Наставництво	1. Планування
2. Стратегічні цілі	2. Посадові позиції (компетенції, активи)	2. Маркетинг персоналу	2. Навчання	2. Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
3. Постановка завдань	3. Оцінювання посадових позицій відповідно до ролі та вартості	3. Форми залучення персоналу	3. Тренінги	3. Вимірювання і оцінювання активів і праці
4. Структура прийняття рішень (організаційна структура)		4. Добір, порівняння, відбір персоналу	4. Переміщення персоналу	4. Розрахунок ресурсів
5. Стандарти, правила дій		5. Найм		5. Контроль
6. Технологія процесів		6. Адаптація		6. Мотивація
7. Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				7. Психологічний вплив, етика, культура відносин
8. Умови праці				8. Командоутворення
9. Інновації				
10. Кадрове діловодство				

В залежності від того, на які з них робиться акцент в кадровій стратегії рітейл-компанії, запропоновано останню поділяти на стратегію, орієнтовану на соціалізацію, та стратегію, орієнтовану на формалізацію (таблиця 1.10) [44, с. 155].

Враховуючи вищезазначене за способом стимулювання професійного розвитку персоналу кадрову стратегію поділяють на соціально-орієнтовану та індивідуально-орієнтовану стратегії.

Таким чином, в залежності від наповнення кадрової стратегії, її спрямування, способу управління знаннями запропоновано виділення окремих видів стратегічних альтернатив за наступними ознаками: в залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості; відповідно до орієнтації системи управління знаннями та способів розповсюдження знань, а також залежно від способу стимулювання професійного розвитку персоналу (таблиця 1.11) [45, с. 168].

Таблиця 1.10 – HR-стратегії орієнтовані на соціалізацію та на формалізацію

HR-стратегії	Характерна риса
HR-стратегії орієнтовану на соціалізацію	Знання переважно передаються при особистому контакті, використовуються неформалізовані, неявні знання, що мають працівники. Головним для кадрової стратегії таких організацій є те, щоб носії знання його зберігали і розповсюджували. В результаті на перший план виходить мотивація персоналу і формування необхідної культури компанії. Саме для таких підприємств необхідно використовувати кадрову стратегію, орієнтовану на соціалізацію
HR-стратегії орієнтовану на формалізацію	Має використовуватись в тих організаціях, які є виробниками відносно стандартизованої продукції і націлені на задоволення масових потреб (за моделлю SECI це такі види перетворення, як екстерналізація, комбінація, інтерналізація). Така стратегія передбачає створення навчальних програм та курсів, опис найкращих практик, постійне удосконалення існуючих навчальних матеріалів для передачі знань працівникам. Такий підхід має супроводжуватись високим рівнем інформаційної підтримки для зберігання знань, їх оперативної та адресної передачі, контролю засвоєння матеріалу.

Більш конкретна мета стратегічного управління людськими ресурсами – вибір напрямку розвитку організації в мінливому оточенні шляхом формування та дотримання цілісної й дієвої політики управління персоналом.

Таблиця 1.11 - Класифікація HR-стратегій

Класифікаційна ознака	Стратегічна кадрова альтернатива
В залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу. Оптимізація кадрового потенціалу. Скорочення витрат на управління персоналом
В залежності від орієнтації системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання. Стратегія, орієнтована на колективне знання
В залежності від створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію. Стратегія, орієнтована формалізацію
За способом стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія. Індивідуально-орієнтована стратегія

Взявши за основу підходи до класичного стратегічного планування ритейл-компанії та принципи роботи з персоналом, можна виділити такі етапи розроблення HR-стратегії ритейл-компанії (рисунки 1.10) [46, с. 270]:

Формування стратегії управління персоналом може проходити двома способами (таблиця 1.12) [47, с. 139].

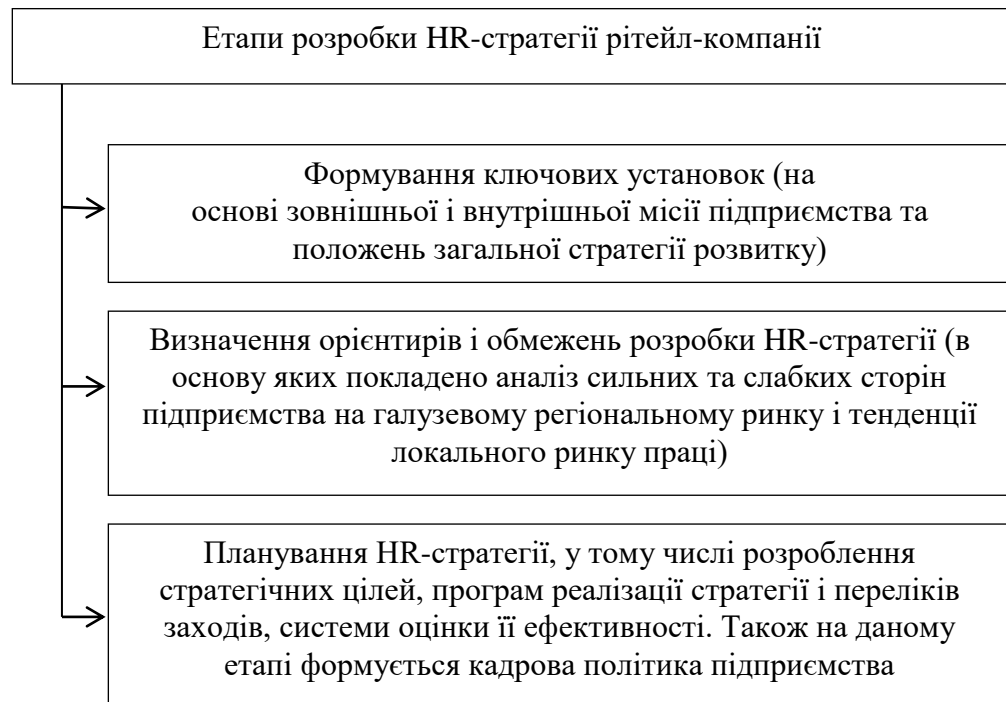


Рисунок 1.10 - Етапи розробки HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії

На нашу думку, для успішного введення в дію та реалізації HR-стратегії мають виконуватися такі основні функціональні блоки (рисунок 1.11) [49]:

Таблиця 1.12 - Способи формування HR-стратегії

Спосіб формування	Характеристика
Доверху	Підрозділи формують власну стратегію і план заходів, а лише потім відбувається злиття в загальний план організації
Донизу	Керівництво формує єдину стратегію розвитку підприємства, і лише потім відбувається формування стратегії та плану для кожного підрозділу

Правильно вибрана HR-стратегія забезпечує [50, с. 177]:

- своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва;
- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства за мінімізації витрат;
- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання інших пільг;
- формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці;
- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією та згідно зі

спеціальною підготовкою.



Рисунок 1.11 – Функціональні блоки розробки HR-стратегії в бізнес-плані ритейл-компанії

HR-стратегія буває двох видів: перша підпорядковується стратегії ритейл-компанії, а друга має бути єдиним цілим із нею. HR-стратегія підпорядковується конкретному типу корпоративної стратегії. Відповідно до варіанту стратегії ритейл-компанії вибирається HR-стратегія (таблиця 1.13) [51, с. 341].

При побудові стратегії в системі управління людськими ресурсами ритейл-компанії є усвідомлення і визначення ключових компетенцій компанії, що забезпечують дотримання стратегічної доктрини, її конкурентоспроможність на ринку [52, с. 87]. Управління компетенцією дає можливість усунути розрив між зростаючими професійними вимогами та існуючим рівнем компетенції

працівника [53, с. 166].

Таблиця 1.13 - Взаємозв'язок стратегії ритейл-компанії і HR-стратегії у бізнес-плані

Стратегія організації	HR-стратегія	Реалізація HR-стратегії
Підприємницька стратегія реалізуються завдання високого фінансового ризику. Відбувається задоволення всіх потреб замовника. Відбувається швидка реалізація завдань із мінімальним їх аналізом.	Пошук та прийняття співробітників, які здатні ризикувати, проявляти ініціативу та готові нести відповідальність за свої дії. Головним є незмінність провідних працівників.	Підбір і прийняття працівників: підбір співробітників, які вміють ризикувати, щоб реалізувати поставлені перед ними завдання. Мотивація працівників здійснюється на конкурентному підґрунті. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється на основі оцінки результатів діяльності. Планування робочого місця здійснюється відповідно до всіх потреб персоналу
Стратегія динамічного зростання реалізуються завдання середнього фінансового ризику. Здійснюється постійний контроль поточних і планування майбутніх цілей.	Пошук та прийняття співробітників, які будуть постійно закріплені, а також проявлятимуть гнучкість у своїх рішеннях під впливом змінного середовища та здатних ефективно співпрацювати один з одним.	Підбір і прийняття працівників: пошук працівників, здатних швидко пристосовуватися до частих змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Мотивація працівників здійснюється на справедливій основі. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється на попередньо обговорених умовах. Планування робочого місця здійснюється відповідно до всіх потреб персоналу та можливих їх змін у зв'язку з кар'єрним зростанням.
Стратегія прибутковості Головним завданням організації є постійна підтримка стабільного рівня прибутку. Мінімізація фінансових витрат. Максимально ефективна управлінська система.	Постійний контроль кількості персоналу та ефективності його діяльності. Мінімізація ризиків та закріпленості персоналу.	Підбір і прийняття працівників: набір персоналу здійснюється згідно з жорсткими критеріями відбору. Мотивація працівників здійснюється на справедливій основі. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється жорстко, детально спланована.
Ліквідаційна стратегія зменшення прибутків, продаж активів організації, мінімізація можливих збитків.	Скорочення персоналу, необхідність у працівниках, зацікавлених у короткочасній зайнятості.	Підбір і прийняття працівників мінімальний у зв'язку зі скороченням штату працівників. Мотивація працівників: відсутня.
Циклічна стратегія. Порядком організації, стабілізація її діяльності: мінімізація витрат, скорочення персоналу	Скорочення персоналу, наявні працівники орієнтуються на подальші позитивні зміни і перспективи.	Підбір і прийняття працівників: продуманий, ретельний підбір колективу. Пошук спеціалістів широкого профілю. Потрібні різнобічно розвинені працівники. Мотивація працівників: продумана система стимулювання і преміювання. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється ретельно.

Успіх цієї роботи залежить від того, наскільки ретельно будуть сформовані індивідуальні плани розвитку кожного працівника. Управління розвитком компетентностей людських ресурсів – цілеспрямований організаційний вплив,

орієнтований на приведення у відповідність їх наявного рівня компетентності до бажаного та необхідного для результативного виконання службових обов'язків.

Компетенція підприємства є раціональною комбінацією знань і здатностей, розглянутих на невеликому проміжку часу, якими володіють працівники організації [54, с. 177]. У такому випадку управління персоналом може бути представлено як управління компетенцією ритейл-компанії з реалізацією практики її надбання, стимулювання й розвитку в сьогоденні та майбутньому. Саме ці три основні завдання соціального управління (надбання, стимулювання й розвиток компетенції) необхідно вирішувати для успішної реалізації стратегії управління персоналом. Зупинимося на кожному із цих завдань [55, с. 428].

Надбання компетенції. Вирішуючи це завдання, керівництво організації здійснює забезпечення тими компетенціями, які необхідні для реалізації її стратегії.

Стимулювання компетенції. Набуті компетенції не принесуть ніякої користі, якщо фахівці, які ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх із максимальною віддачею. Найважливішим завданням управління персоналом є досягнення найвищої результативності працівників, що залежить від двох факторів: мотивації та компетенції [56, с. 184].

Розвиток компетенції. Це завдання управління персоналом у межах стратегічного підходу є одним із основних для реалізації стратегії ритейл-компанії. Йдеться про створення умов розвитку компетенцій, управління компетенцією персоналу. Управління компетенцією припускає порівняння потреб ритейл-компанії з наявними ресурсами і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність. У цьому випадку під потребою ритейл-компанії розуміється необхідний кількісний і якісний склад персоналу, обумовлений відповідно до обраної стратегії розвитку ритейл-компанії [57].

Сучасні умови інтеграції України у світовий економічний простір характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання. Головне завдання керівництва ритейл-компанії в ситуації, що склалася, полягає у виборі адекватних антикризових стратегій

розвитку [58]. Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій рітейл-компанії належить кадровим стратегіям, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції рітейл-компанії та його окремих бізнес-одиниць. Основною метою стратегічного управління людськими ресурсами рітейл-компанії є формування такого кадрового потенціалу і такої системи управління персоналом, які здатні забезпечити рітейл-компанії стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток

Висновки до розділу 1

Таким чином, вітчизняна методика та методологія розроблення бізнес-плану багато в чому спирається на зарубіжний досвід, зокрема «Методика розроблення бізнес-плану підприємства» та «Методика розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту» повністю ґрунтуються на методиці розроблення бізнес-плану ЮНІДО, на цій же методиці базується й європейська методика ЄБРР, тобто можна сказати, що у цілому методологія розроблення бізнес-плану в ЄС та в Україні багато в чому схожа, але нам необхідно закріпити дану методику законодавчо і зробити бізнес-план обов'язковим під час створення рітейл-компанії. У подальшому це зможе зменшити частку неприбуткових, збанкрутілих рітейл-компанії і підвищити ефективність наявних та приведе український бізнес на новий, більш високий рівень розвитку

На підставі проведених досліджень складовими кадрової стратегії в сучасних умовах слід виокремити наступні: стратегія забезпечення кадрами (приведення у відповідність чисельність категорій працюючих з фондом оплати праці); стратегія мотивації (досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів); стратегія розвитку персоналу (вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність процесу управління); стратегія організації праці та відносин із

працівниками (використання оптимального співвідношення рівнів системи управління організації з категоріями персоналу).

Кадрова стратегія ритейл-компанії – це одна із найважливіших стратегій, яка є інтегрованою та взаємопов'язаною із загальнокорпоративною стратегією та слугує досягненню загальних стратегічних цілей ритейл-компанії. Формування ефективної кадрової стратегії ритейл-компанії повинне бути основним напрямком, слідуючи якому ритейл-компанія зможе досягти поставлених цілей. Крім того, стратегія повинна не тільки мати теоретичне значення, а, перш за все, активно реалізовуватися на практиці.

Отже, взаємозв'язок персонал-стратегії та генеральної стратегії розвитку ритейл-компанії реалізується за допомогою механізму, що включає: координацію цілей обох стратегій, взаємозв'язок їх функцій, узгодження бізнес-процесів управління персоналом з іншими бізнеспроцесами, інтеграцію результатів персонал-стратегії до сукупних результатів діяльності ритейл-компанії, контроль відповідності одержаних результатів визначеним стратегічним цілям ритейл-компанії. Особливе значення має підхід до управління людськими ресурсами як до бізнес-процесу.

Кадрові процеси як певна послідовність взаємопов'язаних дій щодо реалізації функцій управління персоналом спрямовані на: перетворення людських активів ритейл-компанії відповідно до її стратегічних пріоритетів; перетворення умов діяльності працівників ритейл-компанії відповідно до очікувань і потреб персоналу; створення нових управлінських технологій та інших HR-продуктів. Пріоритетними залишаються питання дослідження впливу управління компетенціями ритейл-компанії на забезпечення її стійкого розвитку на інноваційній основі.

2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ HR–СТРАТЕГІЇ У БІЗНЕС-ПЛАНІ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЇ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л»

2.1 Загальна характеристика діяльності компанії та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «Веселка Л» створено 27 грудня 2011 р. шляхом перетворення колективного підприємства у ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л». Розмір статутного капіталу на момент створення становив 1529 тис. грн. Статутний фонд поділений на 3058 простих іменних акцій номінальною вартістю 500 грн. кожна. Розмір статутного фонду після повної сплати усіх раніше випущених акцій може бути збільшений шляхом: випуску та реалізації у встановленому чинним законодавством порядку нових акцій за рахунок додаткових грошових або інших матеріальних внесків акціонерів; збільшення номінальної вартості випущених акцій.

За цей час ТОВ «Веселка-Л» пропонує різноманітний спектр побутової хімії для дому і косметичних засобів, представлений 16 торговими марками. Продукція компанії підкоряє не лише вітчизняний ринок. Засоби чистячі та миючі у вигляді гелів і бальзамів допоможуть вам підтримувати ваше житло у чистоті, і завдасть мінімум шкоди природним ресурсам за рахунок використання біологічних поверхнево-активних речовин, що руйнуються в довкіллі. ТОВ «Веселка-Л» має самостійний баланс і рахунки в банку, печатку зі своїм найменуванням, кутовий штамп, фірмові бланки, товарні знаки, емблему та інші реквізити.

Метою створення підприємства є отримання прибутку, задоволення економічних та соціальних інтересів учасників та трудового колективу шляхом задоволення поточних потреб громадян в різноманітній продукції, товарах і послугах, розширення сфери використання праці на основі вільного підприємництва і маркетингу. Предметом діяльності підприємства є роздрібна та оптова торгівля непродовольчими товарами, косметично-парфумерними виробами, товарами побутової хімії та іншим.

Структури управління підприємством представлена такими ланками: вищий

орган управління – збори засновників; виконавчий орган – адміністрація магазину; контрольний орган – ревізійна комісія.

Організаційну та управлінську структуру товариства більш детально подаємо на схемах (рисунки 2.1-2.2).

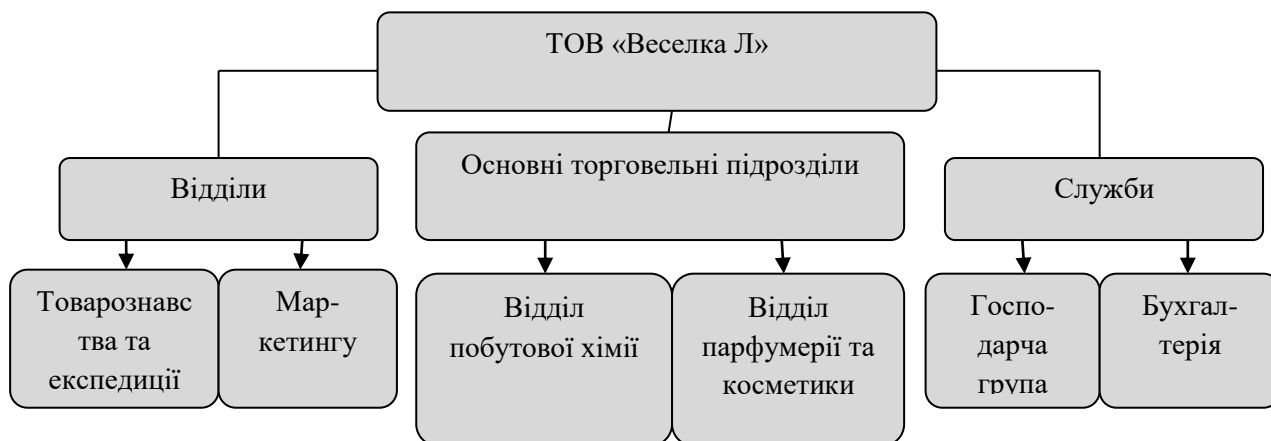


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Веселка-Л»

На її основі засновниками була затверджена управлінська структура ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.2).

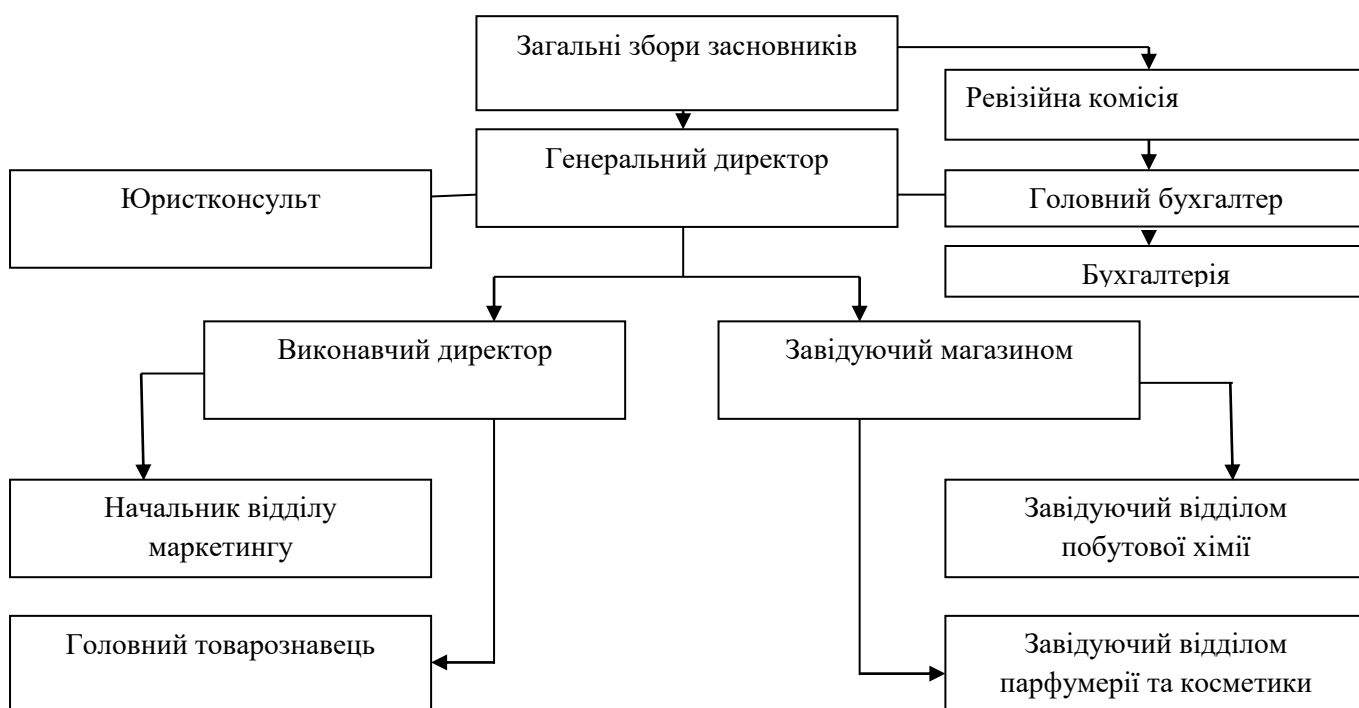


Рисунок 2.2 - Структура управління ТОВ «Веселка-Л»

Керівник повинен усвідомлювати плюси та мінуси своїх товарів. Чітко визначати фінансові потоки інвестицій й фондів. Глава підприємства повинен

чітко бачити початкову точку підприємства та картину розвитку. Під час розвитку торгового підприємства потрібно приділяти увагу основним напрямам розвитку підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні напрями розвитку ТОВ «Веселка-Л»

Напряма	Характеристика
1	2
1. Стеження за змінами ринку, його місткістю, тенденціями розвитку та конкуренцією	Потрібно зосередити увагу не на описі виробничих питань бізнесу, а на попиті продукції або послуги проекту зі сторони потенційних споживачів. Наявність одержаних знань при аналізі ринку дають змогу розробляти програми, які забезпечують зменшення ступеня ризику, пов'язаного з прийняттям комерційних рішень, уникнення помилок щодо випуску товарів, невідповідних запитам ринку. Також формування асортиментного торгового набору товарів, які за обсягом, номенклатурою, асортиментом і якістю найбільше відповідали б попиту населення, мали переваги над конкурентами і забезпечили б максимальний прибуток.
2. Просування на ринок	Реклама дає потік клієнтів. При виборі видання засобів масової інформації, потрібно чітко знати, хто саме користується цими виданнями. Планувати рекламний бюджет треба заздалегідь і розраховувати його на тривалий термін. Одна приваблива реклама принесе мало результатів для підприємства. В той час як не велика, але якісна об'ява, котра буде опубліковуватись постійно, завжди буде приносити клієнтів. Ще одна маркетингова стратегія просування товарів – це прямі продажі торговими агентами. Під час роботи необхідно проводити тренінги по підвищенню кваліфікації та повчальну роботу з новими робітниками.
3. Система факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Складові частини внутрішнього та зовнішнього середовища мають позитивний або ж негативний вплив на діяльність підприємства. Функціонування фірми відбуватиметься без перешкод коли ним виявляються, систематизуються, вивчаються та вчасно попереджаються різні негативні фактори впливу середовищ. Врахування факторів цих середовищ змушують весь час перебувати у повній готовності до них торгового підприємства.
4. Робота з постачальниками	Взаємовідносини повинні формуватися на умовах максимальної довіри і якості обслуговування. Необхідно вигравати по ціні та якості по кожній угоді та зробити так, щоб підприємство було єдиним постачальником певної продукції або торгової марки. Особливо добре виглядає на цьому фоні формування спецціни на великих замовленнях. При обробці таких замовлень необхідно надавати додаткову знижку, це допоможе виграти процедуру закупівлі і дасть підприємству хорошого клієнта, який можливо і надалі, стане постійним споживачем.
5. Робота з клієнтами	Персонал має бути ввічливий з клієнтом. Потрібно намагатись запропонувати максимальний асортимент продукції для потреб споживача. Навіть якщо товар не профільний для підприємства, іноді все одно потрібно знайти його у постачальників. Подібні дії завжди з гідністю будуть оцінені покупцем і велика вірогідність, що він стане вашим постійним клієнтом
6. Штат співробітників	На початку існування підприємства не варто обтяжувати фінанси великою кількістю співробітників. Необхідно поєднувати тимчасово суміжні посади, підвищувати за рахунок цього заробітну плату співробітників. Наприклад: — менеджер по збуту може займатися закупівельною діяльністю; — торговий агент що володіє власним авто – може працювати на доставці; — головний інженер може поєднати посади контролю безпеки і енергетика; Ці приклади можуть вступати в дію тільки при належному документальному оформленні і навчанні. Посади, відповідальні за угоди мають бути фінансово зацікавлені в здійсненні цих угод, в той же час працівники мають бути упевнені у своєму стабільному заробітку.

Кінець таблиці 2.1

1	2
7. Транспортні питання	Будь-яке підприємство повинне мати власний транспорт. Навіть один транспортний засіб може скоротити час для вирішення питань і допомогти зберегти безліч клієнтів. Швидкість переговорів так само може поліпшити репутацію підприємства. У таких випадках автотранспорт незамінний
8. Електронний вид зв'язку	На даний момент існує безліч видів зв'язку за допомогою комп'ютера і доступу в мережу Інтернет. Забезпеченість працівників необхідною технікою та програмним забезпеченням надають відчутну економію на телефонних переговорах і транспортних витратах. Наявність таких засобів зв'язку полегшить роботу менеджерів, дозволить збільшити оперативність доступу до необхідної інформації. Це буде дуже корисно якщо клієнти та постачальник знаходяться у інших регіонах. Так само зв'язок може допомогти взаємодії усередині підприємства.

Застосування напрямів зазначених (таблиця 2.1) дозволить вирішувати велику кількість складних питань. У торгівлі зустрічаються випадки, коли клієнту потрібна велика партія товару. При з'ясуванні деталей стає ясным, що лише невелика партія товару потрібна в день угоди, а решту можна надати впродовж деякого часу. Саме у таких випадках потрібна маневреність. Можна позичити товар у союзників по ринку, або у конкурентів, і оперативно погасити критичну потребу – адже головне зберегти лояльність і довіру клієнта. Вже після цього замовити необхідну кількість товару, перекривши борг і необхідність покупця. Подібні заходи формують довіру між підприємством та клієнтом і надає можливість компромісів в роботі у майбутньому.

Ці фактори слід враховувати, прогнозувати їх зміни і спрямовувати у потрібне русло розвиток торговельної мережі. За такого підходу буде легше забезпечити мінімальні затрати часу покупців па придбання продукції чи товарів у комфортних умовах і прибуткову роботу об'єктів господарювання.

У процесі дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності ТОВ «Веселка-Л» особливої уваги потребують такі групи факторів: політичні (P), економічні (E), соціальні (S), інституційні (I) та технологічні (T).

Для ідентифікації зазначених груп факторів макросередовища, які впливають на інтелектуалізацію діяльності ТОВ «Веселка-Л», в економічній літературі найбільш часто використовують модель PEST (P – political – вивчення політико-правового клімату і його впливу на розвиток бізнесу; E – economic –

аналіз економічних чинників діяльності S – social / cultural – дослідження соціально-культурного середовища; T – technological – технологічні чинники розвитку бізнесу. Досить поширеними є різновиди PEST-аналізу: SLEPT-analysis (додається правовий фактор), моделі PESTLE (політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні, екологічні фактори), моделі STEEPLE (соціальні, демографічні, технологічні, економічні, навколишнього середовища, політичні, правові, етичні фактори), модель GETS-аналізу, на основі якої можлива оцінка чотирьох груп зовнішніх сил тиску: government – уряд; economy – економіка; technology – технологія; society – суспільство. GETS-аналіз виявляє проблеми, що знижують ринковий потенціал бізнесу та ускладнюють його ліквідність.

Слід зазначити, що дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності ТОВ «Веселка-Л» та оцінка сприятливості зовнішнього середовища реалізується відповідно до загальної концепції аналізу зовнішнього середовища та включає наступні основні етапи: структуризація факторів зовнішнього середовища, визначення критичних точок, збір інформації та визначення методичного інструментарію дослідження, а також узагальнення отриманих результатів розрахунків.

Для визначення основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства був використаний експертний метод, який ґрунтується на висновках фахівців та передбачає отримання кількісних та / або порядкових оцінок процесів або явищ, що не піддаються безпосередньому вимірюванню. Дослідження було спрямоване на визначення думок експертів про сприятливість зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л» та кількісного вимірювання впливу політичних, економічних, соціальних, інституційних та технологічних факторів на інтелектуалізацію діяльності торговельного підприємства.

В умовах сучасного середовища політичні, економічні, соціальні, інституційні та технологічні фактори є динамічними та чинять різний вплив на інтелектуалізацію діяльності ТОВ «Веселка-Л».

Виходячи з цього, вважаємо за доцільне визначити критичні фактори

зовнішнього середовища. З метою ранжирування факторів зовнішнього середовища для визначення найбільш критичних з них, вважаємо за доцільне врахувати напрямок та інтенсивність впливу на інтелектуалізацію діяльності ТОВ «Веселка-Л». Для оцінки стійкості динаміки фактору рекомендуємо використання коефіцієнта варіації певного фактору зовнішнього середовища, для оцінки напряму та інтенсивності впливу – коефіцієнт порівняльної «важливості», який розраховується за формулою:

$$K_s^{PESIT} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N (n_i \cdot C_i)}{N \cdot C_{\max}}, \quad (2.1)$$

де K_s^{PESIT} коефіцієнт порівняльної «важливості» i -го фактору зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства;

n_i – i -й PESIT-фактор зовнішнього середовища;

C_i – загальна кількість балів по i -му фактору, бали;

N – загальна кількість PESIT-факторів (53);

C_{\max} – максимально можлива кількість балів для оцінки i -го фактору зовнішнього середовища, 10 балів.

Ідентифікацію ключових факторів зовнішнього середовища, пропонується здійснювати з використанням матриці ідентифікації ключових факторів зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л». Конфігурація характеристик «вплив фактору – варіація фактору» дозволяє групувати фактори зовнішнього середовища за рівнем їх значущості для інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства. При цьому вважаємо за доцільне виділити три групи факторів, для яких характерний високий, середній і низький рівень впливу на розвиток інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства. З метою визначення критичних факторів зовнішнього середовища, що найбільш суттєво впливають на розвиток інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л» розроблено матрицю, шаблон якої представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Шаблон матриці ідентифікації критичних факторів зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л»

Вплив на розвиток інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства		Варіація PESIT-фактора (v_i), %				
Рівень впливу	Значення коефіцієнта порівняльної «важливості» i -го фактору зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства, коеф.	Дуже висока	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
		$v_i \leq 10$	$11 \leq v_i \leq 15$	$16 \leq v_i \leq 25$	$26 \leq v_i \leq 35$	$v_i \geq 10$
високий	$K_s \leq 0,2$	1	2	3	4	5
середній	$0,21 \leq K_s \leq 0,35$	6	7	8	9	10
низький	$K_s \geq 0,36$	11	12	13	14	15

З огляду на широкий спектр факторів зовнішнього середовища, які повинні бути враховані при формуванні стратегії інтелектуалізації ТОВ «Веселка-Л», для комплексної оцінки використано модифікований показник – коефіцієнт сприятливості зовнішнього середовища.

Результати розрахунку коефіцієнту сприятливості зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л» наведені в таблиці 2.3.

За результатами оцінки сприятливості зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства можна зробити висновок про те, що достатньо високий вплив чинять соціальні та технологічні чинники, вплив економічних та інституційних чинників є середнім, а політичних чинників є нижче середнього. В цілому сприятливість зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л» оцінюється як середня, оскільки значення коефіцієнту складає 0,193.

Узагальнюючи, слід зазначити, що сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем динамічності та складності процесів. Певна частина цих процесів відкриває для торговельного підприємства нові можливості і генерує сприятливі умови для інтелектуалізації діяльності. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі та обмеження. Недооцінка значення інформації про фактори зовнішнього середовища стримує реалізацію можливостей підвищення рівня інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л».

Таблиця 2.3 - Результати оцінки сприятливості зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л»

		Політичні (P)	Економічні (E)	Соціальні (S)	Інституційні (I)	Технологічні (T)	Коефіцієнт сприятливості зовнішнього середовища для розвитку інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства (КС)
Рівень сприятливості зовнішнього середовища	Високий [0,31 - 1]						
	Достатньо високий [0,21 - 0,30]			0,217		0,223	
	Середній [0,17 - 0,20]		0,196		0,173		0,193
	Нижче середнього [0,06- 0,16]	0,135					
	Низький [0 - 0,05]						

Визначення рівня сприятливості зовнішнього середовища для інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок комплексного показника сприятливості зовнішнього середовища, сформованого на основі інтегрування оцінок критичних факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, інституційних та технологічних) та дозволяє отримати об'єктивний висновок щодо зовнішнього клімату для інтелектуалізації діяльності ТОВ «Веселка-Л».

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації діяльності ТОВ «Веселка-Л» використовують дані таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	22206,2	27355,8	31440,0	23,2	14,9
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	195	250	210	28,2	-16,0
Матеріальні витрати, тис.грн	14286,0	10978,1	8754,9	-23,2	-20,3
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	4163,0	6586,2	5124,1	58,2	-22,2
Оборотні засоби, тис.грн	15943,2	26420,9	33550,5	65,7	27,0
Продуктивність праці, тис.грн/особу	113,9	109,4	149,7	-4,0	36,8
Матеріаловіддача, грн/грн	1,6	2,5	3,6	56,3	44,0
Віддача основних засобів, грн/грн	5,3	4,2	6,1	-20,8	45,2
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	1,4	1,0	0,9	-28,6	-10,0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	14414,7	20190	22604,4	40,1	12,0

За 2019 – 2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» збільшився. Під час пандемії COVID-19 за Постановою Кабінету Міністрів дозволялося торгувати магазинам побутової хімії. Причому у 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації - на 23,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. відбулося зростання на 14,9 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Веселка-Л» зменшилась з 250 осіб у 2020 р. до 210 осіб у 2021 р. У 2021р. спостерігається зростання виробітку. Продуктивність праці одного працівника у 2020 р. зменшилась порівняно з 2019 р. на 4,0 %, а у 2021 р. збільшилась на 36,8 % по відношенню до 2020 р. Така ситуація пояснюється тим, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції були нижчі ніж темпи зростання середньооблікової чисельності персоналу.

Відбувається також зменшення матеріальних витрат у 2019-2021 рр.

Матеріально-технічні ресурси складають значну частку в структурі собівартості продукції, тому ефективне і раціональне їх використання є важливим фактором зниження собівартості продукції.

Слід зауважити, що важливим чинником підвищення темпів розвитку діяльності, зниження собівартості продукції і підвищення рентабельності є більш ефективне використання основних виробничих фондів. Поліпшення їх використання веде до зростання обсягів реалізації. Оборотні засоби ТОВ «Веселка -Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 65,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 27,0 %. У 2020 р. відбулося збільшення матеріаловіддачі на 56,3 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 44,0 %, що може свідчити як про ефективне використання матеріальних ресурсів так і про наявність залишків з минулого року.

Відбувається зростання фонду заробітної плати працівників ТОВ «Веселка -Л», що зумовлено зростанням мінімальної заробітної плати. На зміну обсягу реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» вплинула також зміна рівня фондівіддачі. У 2019 р. фондівіддача становила 5,3 грн, а до 2021 р. цей показник збільшився до 6,1 грн, тобто у звітному році на одиницю наявних у підприємства основних фондів припадало менше виробленої продукції. Така ситуація пояснюється тим, що зростання чистого доходу від реалізації відбувалося повільнішими темпами ніж середньорічна вартість основних фондів.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Веселка-Л» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.5).

Як видно з таблиці 2.5, матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 23,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 20,3 %. Витрати на оплату праці збільшилися із 487,5 тис. грн у 2019 р. до 915,0 тис. грн у 2021 р. Відповідно збільшуються і витрати на відрахування на соціальні заходи. Амортизація зменшилася у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 18,3 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 3,6 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення операційних витрат.

Таблиця 2.5 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Веселка-Л» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	14286,0	10978,1	8754,9	-23,2	-20,3
Витрати на оплату праці, тис. грн	487,5	838,9	915,0	72,1	9,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	107,3	184,6	215,1	72,0	16,5
Амортизація, тис. грн	1080,0	882,8	851,2	-18,3	-3,6
Інші операційні витрати, тис. грн	2087,1	1494,8	1190,0	-28,4	-20,4
Разом	18047,9	14379,2	11926,2	-20,3	-17,1

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Елементи операційних витрат ТОВ «Веселка-Л» за 2019 – 2021 рр.

Для характеристики ефективності діяльності підприємства, доцільно також використати аналіз основних техніко – економічних показників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.6).

Аналізуючи собівартість реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л», слід зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною обсягу реалізованої продукції. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу у 2020 р. дещо менші, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є негативним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Таблиця 2.6 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	22206,2	27355,8	31440,0	23,2	14,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	9071,8	23175,4	24620,0	155,5	6,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,41	0,85	0,78	у 2,1 раза	-8,2
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	14325,0	1742,3	6218,5	-87,8	у 3,6 рази
Рентабельність реалізованої продукції	%	157,9	7,5	25,3	-95,3	у 3,4 раза
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	4163,0	6586,2	5124,1	58,2	-22,2
Фондовіддача	грн/грн	5,33	4,15	6,14	-22,1	48,0
Фондомісткість	грн/грн	0,19	0,24	0,17	26,3	-29,2
Виробничі запаси	тис. грн	11322,4	17540,7	16850,0	54,9	-3,9
Товари	тис. грн	8543,3	13016,1	12450,0	52,4	-4,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	195	250	210	28,2	-16,0
у т.ч. робітників	осіб	161	208	175	29,2	-15,9
Річний ефективний фонд робочого часу	люд.-год.	375375	489450	375375	30,4	-23,3
Продуктивність праці: - одного працівника	тис. грн/ особу	113,9	109,4	149,7	-4,0	36,8
- одного робітника	тис. грн/ особу	137,9	131,5	179,7	-4,6	36,7
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис. грн	14414,7	20190	22604,4	40,1	12,0
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/ особу	6160,1	6730,0	8970,0	9,3	33,3

У 2020 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л» порівняно з 2019 р. збільшилися у 2,1 раза, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 8,2 %.

Впродовж 2019-2021 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2020 р. порівняно з 2019 р. чистий прибуток зменшився на 87,8 %. У 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась рентабельність продукції – на 95,3 %, у 2021 р. порівняно з

2020 р. збільшилась у 3,4 раза.

Зменшення фондівіддачі при одночасному збільшенні фондомісткості у 2021 р. свідчить про ефективне використання основних фондів. Спостерігається зменшення продуктивності праці як працівників, так і робітників у 2020 р. У 2021 р. спостерігається зростання показників, що характеризує підприємство з позитивної сторони.

У 2020 р. порівняно з 2019 р. чисельність персоналу збільшилась та обсяг реалізації продукції, то це свідчить про те, що приріст продукції повністю забезпечений за рахунок зростання продуктивності праці. Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту середньої заробітної плати, то на підприємстві складаються умови зниження собівартості продукції за рахунок трудових витрат як це було відмічено у 2021 р.

Фонд заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» збільшується, спостерігається і зростання середньомісячної заробітної плати – з 6160,5 грн у 2019 р. до 8970,0 грн у 2020 р., або на 45,6 %.

Для розуміння того, за рахунок чого, власне, відбулися зміни в обсязі виконаних робіт у звітному періоді, слід обов'язково провести факторний аналіз, що дозволить більш ґрунтовно підготувати плани щодо подальшого зростання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Веселка-Л». Розрахунки наведені у таблиці 2.7.

Таким чином, зменшення чисельності працівників призвело до зменшення обсягу реалізованої продукції на 4384,6 тис. грн. Збільшення кількості робочих днів призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 185,6 тис. грн. Збільшення тривалості робочого дня призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 2301,9 тис. грн. За рахунок зміни середньо-годинного виробітку обсяг реалізованої продукції збільшився на 6006,0 тис. грн.

Аналіз ефективності діяльності підприємства був би не повним без розгляду структури обігових коштів. Адже недостатність джерел формування обігових коштів призводить до недофінансування господарської діяльності та до фінансових ускладнень.

Таблиця 2.7 – Розрахунок впливу факторів на обсяги реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	27355,8	31440,0	4084,2	14,9
Чисельність працівників, осіб	250	210	-40	-16,0
Кількість відпрацьованих днів у році	248	250	2	0,8
Середня тривалість робочого дня, год.	6,5	7,15	0,65	10,0
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	0,068	0,084	0,016	23,5
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів виконаних робіт:				
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$-40 \cdot 248 \cdot 6,5 \cdot 0,068 = -4384,6$			
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$210 \cdot 2 \cdot 6,5 \cdot 0,068 = 185,6$			
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$210 \cdot 248 \cdot 0,65 \cdot 0,068 = 2301,9$			
- за рахунок зміни середньо-годинного виробітку	$210 \cdot 250 \cdot 7,15 \cdot 0,016 = 6006,0$			
Разом, тис грн:	$\approx 4084,2$			

Наявність зайвих джерел обігових коштів на підприємстві сприяє створенню наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей, зниженню відповідальності за їх цільове й раціональне використання як власних, так і позичених. Аналіз ефективності діяльності підприємства був би неповним без розгляду структури основних фондів та обігових коштів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Оборотні активи	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Запаси	11322,4	71,0	17540,7	66,4	16850,0	58,7
Дебіторська заборгованість	4487,6	28,1	6843,8	25,9	9032,4	31,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	133,2	0,9	2026,8	7,7	2804,0	9,8
Інші оборотні активи	-	-	1,0	0,0	1,5	0,0
Усього	15943,2	100,0	26412,3	100,0	28687,9	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна відмітити, що у структурі оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» найбільшу частку складають запаси, питома вага яких протягом досліджуваного періоду зменшувалась. Дебіторська заборгованість протягом досліджуваного періоду зростала. Наступну позицію займають грошові

кошти та їх еквіваленти, питома вага яких протягом 2019-2021 рр. збільшилась з 0,9 % у 2019 р. до 9,8 % у 2020 р.

Для кращої наочності відобразимо структуру оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр. графічно (рисунок 2.4).

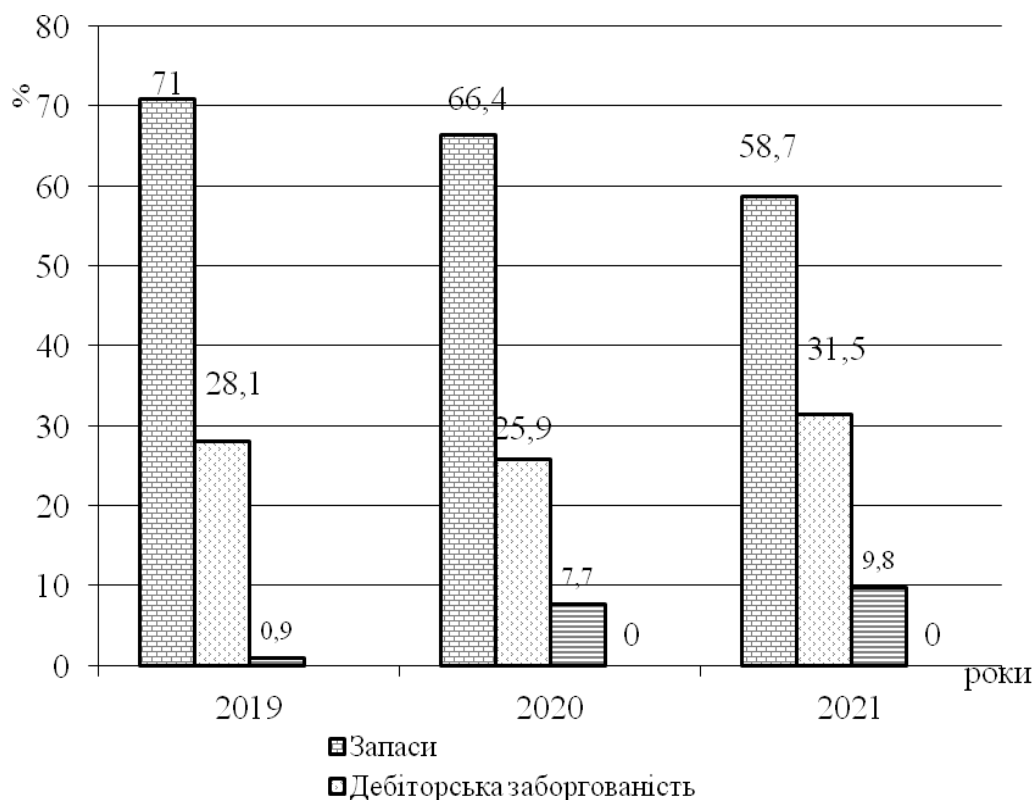


Рисунок 2.4 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників (таблиця 2.9).

Аналізуючи дані таблиці 2.9, можна відмітити, що зменшення фондівіддачі при одночасному зростанні фондомісткості господарської діяльності у 2020 р. свідчить про неефективне використання основних засобів.

Натомість, відмічається зростання продуктивності праці у 2021 р. порівняно з 2020 р.

Таблиця 2.9 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Фондовіддача, грн	5,33	4,15	6,14	-22,1	48,0
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,19	0,24	0,17	26,3	-29,2
Продуктивність праці, грн	113,9	109,4	149,7	-4,0	36,8

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

В організаційній та управлінській роботі фінансова діяльність займає особливе місце. Від неї багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою, населенням та іншими суб'єктами господарювання.

Ефективність системи управління на ТОВ «Веселка-Л» можна оцінити за

даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Веселка-Л» за 2019 – 2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	22206,2	27355,8	31440,0	23,2	14,9
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	195 34	250 42	210 35	28,2 23,5	-16,0 -16,7
3 Операційний прибуток	тис. грн	1435,0	1836,2	4424,8	-87,2	у 2,4 раза
4 Загальні операційні витрати	тис. грн	9823,6	25790,6	27015,2	162,5	4,7
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис. грн	14414,7 2724,4	20190 3836,1	22604,4 4407,9	40,1 40,8	12,0 14,9
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	653,1	651,3	898,3	-0,3	37,9
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	17,4	16,8	16,7	-3,4	-0,6
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	18,9	19,0	19,5	0,5	2,6

Операційний прибуток ТОВ «Веселка-Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 87,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився у 2,4 раза. Впродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання як загального фонду заробітної плати, так і фонду заробітної плати управлінських працівників. Обсяг реалізації на одного управлінського працівника ТОВ «Веселка-Л» збільшився з 653,1 тис. грн у 2019 р. до 898,3 тис. грн у 2021 р. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності ТОВ «Веселка-Л» суттєвих змін не зазнала. Частка заробітної плати управлінців у загальному фонді оплати праці залишалась практично на рівні 19,0 %.

Аналізуючи рівень основних техніко-економічних показників діяльності за 2019-2021 рр. можна сказати в загальному, що спостерігається тенденція збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів. Позитивним явищем є підвищення продуктивності праці та оплати праці відповідно.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «Веселка-Л» встановлено, що його як факторіальні показники (вартість основних виробничих фондів, енергетичні потужності, рівень внесення мінеральних і органічних добрив) зростають, так і результативні.

Отже, ТОВ «Веселка-Л» потрібно розробити таку виробничу програму, щоб врахувати попит на вироблену продукцію, державні контракти, портфель замовлень та узгодити її з потужністю господарства.

2.2 Аналітична оцінка ресурсного забезпечення як передумова розробки HR-стратегії у бізнес-плані ТОВ «Веселка-Л»

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.11) (додатки А1-А3).

Як видно з таблиці 2.11, власний капітал підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 42,3 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 19,0 %. Залучений капітал ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. збільшився на 62,4 %. Фондоозброєність праці у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 23,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,2 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Охарактеризуємо зміну обсягу, структури та динаміки активів ТОВ «Веселка-Л» 2019 -2021 рр. Інформаційною базою для проведення аналізу структури й динаміки активів є форма №1-м «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» (додатки А1-А3).

Таблиця 2.11 – Показники майнового стану ТОВ «Веселка-Л» за 2019 – 2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Власний капітал, тис. грн	18987,3	27020,9	32145,5	42,3	19,0
Залучений капітал, тис. грн	-	257,4	418,0	-	62,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	4163,0	6586,2	5124,1	58,2	-22,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	15943,2	26420,9	33550,5	65,7	27,0
Фондоозброєність, тис грн./особу	21,3	26,3	24,4	23,5	-7,2
Дебіторська заборгованість, тис. грн	4487,6	6843,8	8112,4	52,5	18,5
Кредиторська заборгованість, тис. грн	1280,3	6321,1	4985,5	у 4,9 рази	-21,1

Майно ТОВ «Веселка-Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилось на 13331,8 тис. грн, що головним чином зумовлено збільшенням оборотних активів. У 2021 р. порівняно з 2020 р. майно підприємства збільшилось на 533,5 тис. грн.

Що стосується необоротних активів, то величина нематеріальних активів у 2020 р порівняно з 2019 р. збільшилася на 431,1 тис. грн., а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 280,0 тис. грн. Основні засоби за аналогічний період збільшилися з 4163,0 тис. грн. до 5124,1 тис. грн.; їх частка у вартості активів є досить низькою.

Що стосується оборотних активів, то виробничі запаси зменшуються. Спостерігається тенденція до зменшення товарів у 2021 р.

В незадовільному стані знаходиться і якісний склад основних засобів підприємства, який характеризується їх структурою, тобто співвідношенням окремих видів засобів праці, у їх загальному майновому та вартісному вираженні.

Кожний вид основних засобів бере певну участь у процесі виробництва, проте вплив на результати виробництва різних елементів основних засобів проявляється неоднаково. Одні з них безпосередньо впливають на обсяг виробництва, інші - створюють умови для нормального процесу виробництва (будівлі, споруди). Тому від співвідношення між окремими елементами основних засобів, від зміни в структурі значною мірою залежать результати діяльності

аграрного формування.

Таблиця 2.12 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ТОВ «Веселка-Л» 2019 -2021 рр.

Види активів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, +/-	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2020-2019рр.	2021-2020рр.
1 Довгострокові (необоротні активи), з них:								
- нематеріальні активи	161,4	0,8	592,4	1,8	312,4	0,9	431,0	-280
- основні засоби	4163,0	20,5	6586,2	19,6	5124,1	15,0	2423,2	-1462,1
Усього за розділом I	4324,4	21,3	7178,6	21,4	5436,5	15,9	2854,2	-1742,1
2 Оборотні активи, з них:								
Запаси, у т.ч.	11322,4	55,9	17540,7	52,2	16850,0	49,4	6218,3	-690,7
- товари	8543,3	42,1	13016,1	38,7	12450,0	36,5	4472,8	-566,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи,	4082,1	20,1	3624,6	10,8	5009,1	14,7	-457,5	1384,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,9	0,0	16,2	0,0	18,1	0,1	14,3	1,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	403,6	2,0	3203,0	9,6	4005,2	11,7	2799,4	802,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	133,2	0,7	2026,8	6,0	2804,0	8,2	1893,6	777,2
Інші оборотні активи	-	-	1,0	0,0	1,5	0,0	1,0	0,4
Усього за розділом II	15943,2	78,7	26412,3	78,6	28687,9	84,0		2275,6
3 Витрати майбутніх періодів	-	-	8,5	0,0	8,5	0,0	8,5	-
Всього активи	20267,6	100,0	33599,4	100,0	34132,9	100,0	13331,8	533,5

У ринкових умовах дуже важко забезпечити високий рівень збуту продукції та миттєву її оплату, що призводить до утворення дебіторської заборгованості, розмір якої без належного управління досягає критичного значення. Ось чому все більше керівників усвідомлюють значення своєчасного аналізу стану та динаміки розміру дебіторської заборгованості, величини її впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства і необхідність ефективного її управління. Значна частка дебіторської заборгованості у загальній структурі активів знижує ліквідність, фінансову стійкість та підвищує ризик фінансових збитків.

Дебіторська заборгованість може бути допустимою, тобто обумовленою

діючою системою розрахунків, і недопустимою, що свідчить про недоліки у фінансово-господарській діяльності. З метою недопущення втрат і визнання підприємства неплатоспроможним кожен господарюючий суб'єкт повинен намагатися своєчасно скорочувати дебіторську заборгованість

Аналізуючи оборотні активи ТОВ «Веселка-Л», особливу увагу треба приділити змінам обсягу, структури та якості дебіторської заборгованості (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Склад, структура та динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Розрахунки з дебіторами	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
1 Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги: - чиста реалізаційна вартість	4082,1	91,0	3624,6	53,0	5009,1	55,5	-11,2	38,2
2 Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,9	0,0	16,2	0,2	18,1	0,2	у 8,5 рази	11,7
3 Інша поточна дебіторська заборгованість	403,6	9,0	3203,0	46,8	4005,2	44,3	у 7,9 рази	25,0
Всього	4487,6	100,0	6843,8	100,0	9032,4	100,0	52,5	32,0

Проведений аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.13) свідчить про те, що за досліджуваний період розмір заборгованості у розрахунках з дебіторами зменшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 11,2 %.

Більшу половину в обсязі дебіторської заборгованості займали борги у розрахунках за товари, роботи і послуги – у 2019 р. – 91,0 %, у 2020 р. – 53,0 %, у 2021 р. – 55,5 %.

Інша поточна дебіторська заборгованість ТОВ «Веселка-Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась у 7,9 рази, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 25,0 % (рисунок 2.6). Загалом сума дебіторської заборгованості ТОВ «Веселка-Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 52,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 32,0 %.

Недотримання умов договорів, несвоєчасне доведення претензій за

заборгованістю, які виникли, приводить до зростання дебіторської заборгованості, а як наслідок, до погіршення фінансового стану підприємства.



Рисунок 2.6 – Структура дебіторської заборгованості
ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, можна дати загальну характеристику джерел покриття активів підприємства (таблиця 2.14).

Як видно з таблиці 2.14, найбільшу частку серед джерел фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» займає власний капітал: у 2019 р. його частка складала 93,7 %, у 2020 р. – 80,4 %, у 2021 р. - збільшилась до рівня 83,9 %.

Поточні зобов'язаннями у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися у 4,9 рази, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 19,1 %.

На ТОВ «Веселка-Л» довгострокові кредити у 2021 р. по відношенню до 2020 р. збільшилися на 49,2 %.

Для кращої наочності відобразимо структуру джерел фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» графічно (рисунок 2.7).

За аналізований період сума поточних зобов'язань та сума кредиторської заборгованості зросли більш ніж в півтора рази, при цьому частка кредиторської заборгованості в поточних зобов'язаннях підприємств знизилась.

Таблиця 2.14 - Аналіз джерел фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Темп приросту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Власний капітал	18987,3	93,7	27020,9	80,4	28636,1	83,9	42,3	6,0
Довгострокові зобов'язання	-	-	257,4	0,8	384,1	1,1	-	49,2
Поточні зобов'язання	1280,3	6,3	6321,1	18,8	5112,7	15,0	у 4,9 раза	-19,1
Всього	20267,6	100,0	33599,4	100,0	34132,9	100,0	65,8	1,6

Темпи росту кредиторської заборгованості є нижчими від темпів росту поточних зобов'язань. Підвищився термін обороту кредиторської заборгованості, якщо така ситуація не порушує укладених з постачальниками договорів, то є сприятливою для підприємств оскільки збільшує термін користування ними комерційним кредитом, з іншого боку, така ситуація є негативним свідченням погіршення розрахункової політики підприємств, їх неспроможності погашати свої короткострокові зобов'язання в короткі терміни.

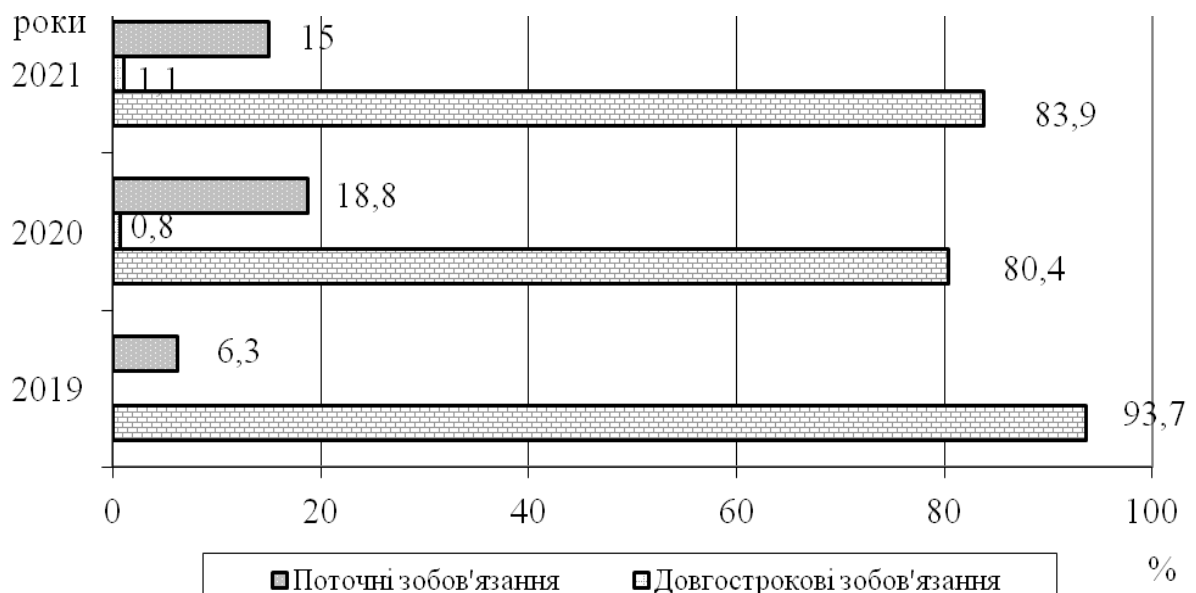


Рисунок 2.7 – Структура джерел фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

В цілому величина джерел на фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» у

2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 65,8 %. Дане збільшення відбулося, головним чином, за рахунок збільшення власного капіталу. У 2021 р. порівняно з 2020 р. величина джерел на фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» збільшилася на 1,6 %. Таке збільшення обумовлене зростанням власного капіталу.

Середньорічна за аналізований період сума дебіторської заборгованості перевищує середньорічну суму кредиторської заборгованості, це свідчить, що ТОВ «Веселка-Л» більше надають комерційний кредит, ніж його отримують. З одного боку, це є позитивною тенденцією; так, середня за аналізований період сума дебіторської заборгованості на 45 % покриває всю середню за аналізований період суму всіх поточних зобов'язань підприємства.

Фінансова стійкість визначається раціональною забезпеченістю потреб підприємства фінансовими ресурсами для ефективної діяльності в ринкових умовах. Вона характеризується системою абсолютних і відносних показників.

Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, стабільність і стійкість його діяльності на перспективу, рівень залежності підприємства від зовнішнього середовища впливу, структуру балансу, а також структурні зміни у ньому наведено в таблиці 2.15.

Виходячи з даних таблиці 2.15, на ТОВ «Веселка-Л» за період 2019 – 2021 рр. спостерігається позитивна тенденція стосовно рівня автономії. Так, коефіцієнт автономії становив вище 0,9, що вище за нормативне значення ($> 0,50$).

Коефіцієнт фінансової залежності менше 1. Це говорить про те, що власники фінансують своє підприємство як за рахунок власного капіталу так і за рахунок зобов'язань.

Графічно стан показників фінансової стійкості зображений на рисунку 2.8.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 16,4 %. Тобто, на ТОВ «Веселка-Л» високий ступінь мобільності власного капіталу щодо вільного маневрування ним.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. коефіцієнт маневрування власного капіталу збільшився на 2,2 %.

Таблиця 2.15 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Коефіцієнт автономії	0,937	0,804	0,839	-14,2	4,4
Коефіцієнт фінансової залежності	0,063	0,196	0,161	211,1	-17,9
Коефіцієнт фінансового ризику	0,067	0,243	0,192	262,7	-21,0
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,840	0,978	1,0	16,4	2,2

Мета аналізу фінансових результатів - визначити повноту та якість їх отримання, оцінку динаміки абсолютних і відносних показників, виявити та оцінити можливі резерви їх зростання. Узагальнюючу характеристику показників прибутку підприємства подано у вигляді таблиці 2.16.

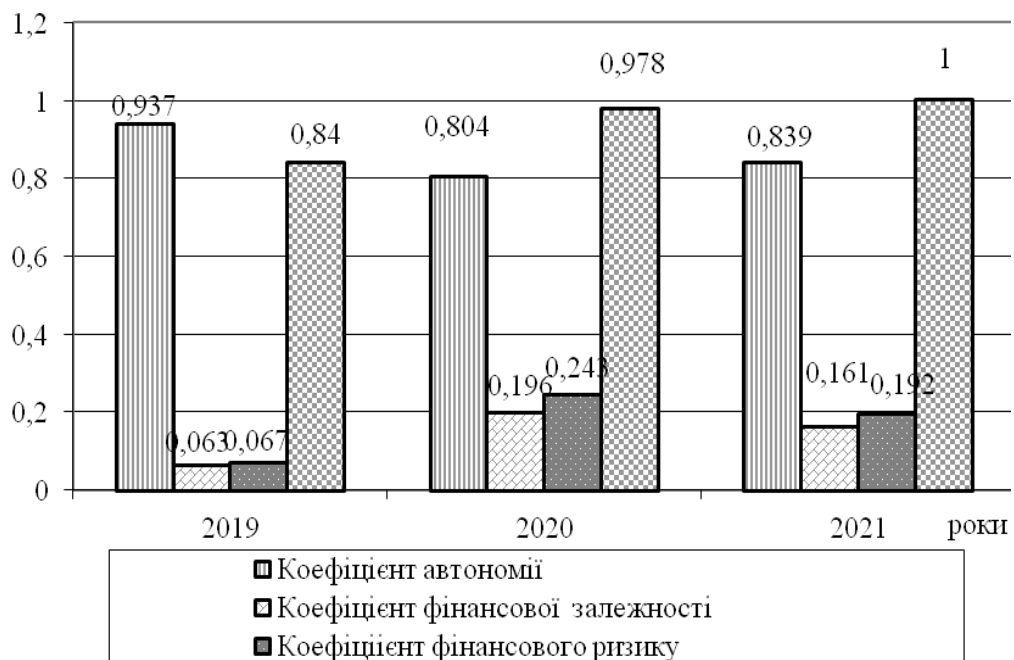


Рисунок 2.8 – Динаміка фінансової стійкості ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Аналізуючи показники прибутку ТОВ «Веселка-Л», можна відмітити, що у 2020 р. порівняно з 2019 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 23,2 %, а у 2021 р порівняно з 2020 р. збільшився на 14,9 %. Собівартість

реалізованої продукції за аналогічний період змінюється аналогічним чином, що відобразилося на рівні чистого прибутку. Собівартість реалізованої продукції збільшилась з 9071,8 тис. грн у 2019 р. до 24620,0 тис. грн у 2021 р.

Таблиця 2.16 - Аналіз показників прибутку на ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	22206,2	27355,8	31440,0	23,2	14,9
Інші операційні доходи, тис. грн	1942,4	177,1	211,2	-90,9	19,3
Інші доходи, тис. грн	-	-	-	-	-
Разом доходи, тис. грн	24148,6	27532,9	31228,8	14,0	13,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9071,8	23175,4	24620,0	155,5	6,2
Інші операційні витрати, тис. грн	751,8	2521,3	390,3	235,4	-84,5
Інші витрати, тис. грн	-	93,9	-	-	-
Разом витрати, тис. грн	9823,6	25790,6	25010,3	162,5	-3,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	14325,0	1742,3	6218,5	-87,8	у 3,6 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	14325,0	1742,3	6218,5	-87,8	у 3,6 рази

Зміни чистого доходу і повної собівартості вплинули на величину прибутку. Натомість, інші операційні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли більше як у 2 рази, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 84,5 %. На ТОВ «Веселка-Л» мали місце інші витрати, сума яких становила 93,9 тис грн. у 2020 р.

У результаті ведення звичайної діяльності, ТОВ «Веселка-Л» впродовж 2019-2021 рр. отримував прибутки. Величина чистого прибутку у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 87,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась у 3,6 рази.

2.3 Оцінка забезпеченості персоналом ТОВ «Веселка-Л»

Нині українські організації перебувають у складних умовах мінливої ринкової ситуації, тому вони повинні концентрувати свою увагу не тільки на основному виді діяльності, але на розробці оптимальної кадрової стратегії, тому що персонал є ключовим чинником, який визначає успіх будь-якої організації. Стратегія управління персоналом надає кадровий ресурс, який необхідний для ефективної роботи організації та повинна відповідати основним вимогам: носити довгостроковий характер, враховувати вплив багатьох чинників і бути пов'язаною зі стратегією розвитку організації в цілому. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом організації, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом та формування кадрової стратегії, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретної організації в сучасних умовах. Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр. за даним таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	195	250	210
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове		55	15
ланцюгове		55	-40
3. Темп зростання, %:			
базовий		128,2	107,7
ланцюговий		128,2	84,0
4. Темп приросту, %:			
базовий		28,2	7,7
ланцюговий		28,2	-16,0
5. Середньорічний темп приросту, %			-8,3

Як видно з таблиці 2.17, середньооблікова чисельність працівників

ТОВ «Веселка-Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 55 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 40 осіб. Середньорічний темп приросту середньооблікової чисельності працівників склав -8,3 %, оскільки чисельність персоналу у 2021 р. зменшилась.

Відобразимо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.9).

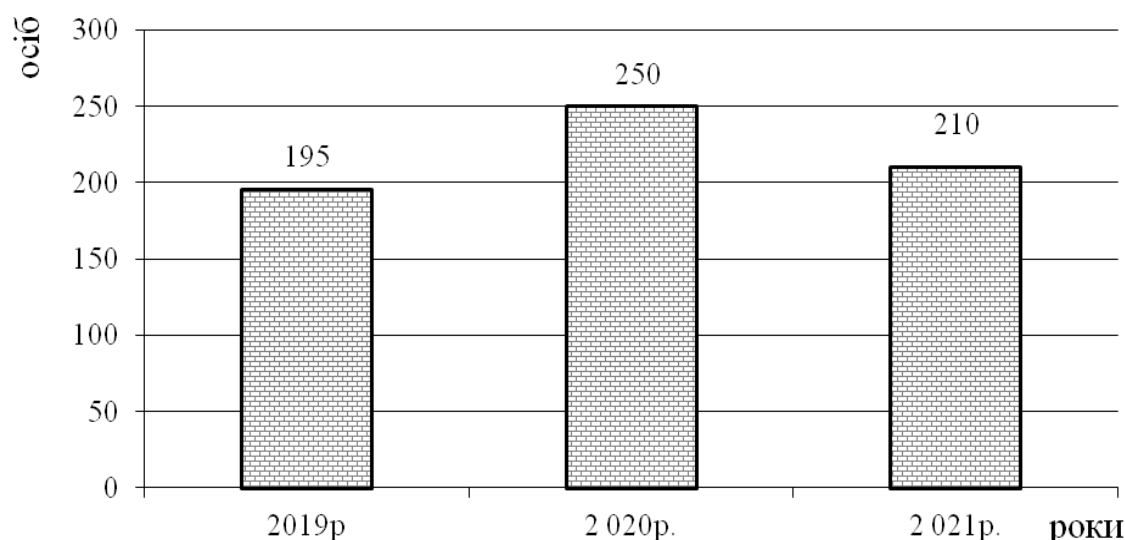


Рисунок 2.9 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.18).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.18), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «Веселка-Л» становлять робітники. Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася і складає більше 82,0 % у 2019-2021 рр., а керівників 3,6 % 2019-2020 рр. Чисельність фахівців упродовж досліджуваного періоду змінювалась з 21 осіб у 2019 р. до 22 осіб у 2020 р. та зменшилась до 20 осіб у 2021 р.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Веселка-Л» відобразимо графічно (рисунок 2.10).

Таблиця 2.18 – Склад і структура працівників ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	195	250	210	100,0	100,0	100,0
Керівники	7	9	7	3,6	3,6	3,3
Фахівці	21	22	20	10,8	8,8	9,5
Технічні службовці	6	11	8	3,0	4,4	3,9
Робітники	161	208	175	82,6	83,2	83,3

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Веселка-Л» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2019-2021 рр. збереглися, це свідчить про особливості діяльності ТОВ «Веселка-Л».

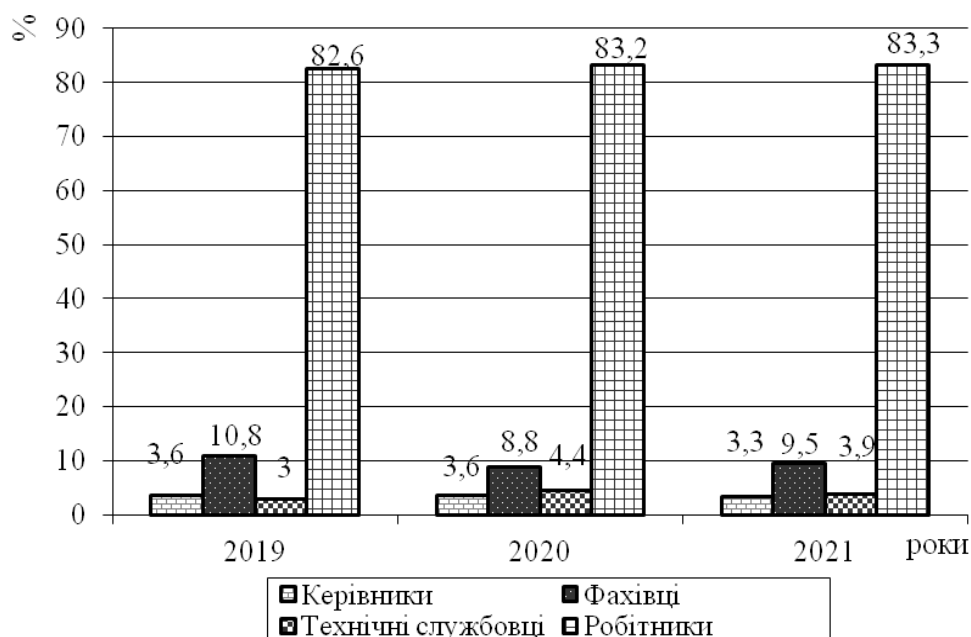


Рисунок 2.10 – Структура чисельності ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 – Структура персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком за 2019 – 2021 рр.

Категорії персоналу за віком	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	195	100,0	250	100,0	210	100,0
- до 30 років	48	24,6	60	24,0	69	32,9
- 31-45 років	114	58,5	157	62,8	122	58,1
- 46-55 років	19	9,7	21	8,4	12	5,7
- старші 56 років	14	7,2	12	4,8	7	3,3

Як бачимо, найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 58,5 % у 2019 р. 62,8 % у 2020, а у 2021 р. 58,1 %. Наступною є група віком до 30 років.

Серед працівників такого віку відбулося збільшення протягом досліджуваного періоду. Чисельність старших за 56 років протягом досліджуваного періоду зменшувалась. Спостерігається змінний характер чисельності працівників віком від 46 до 55 років. Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком графічно (рисунок 2.11).

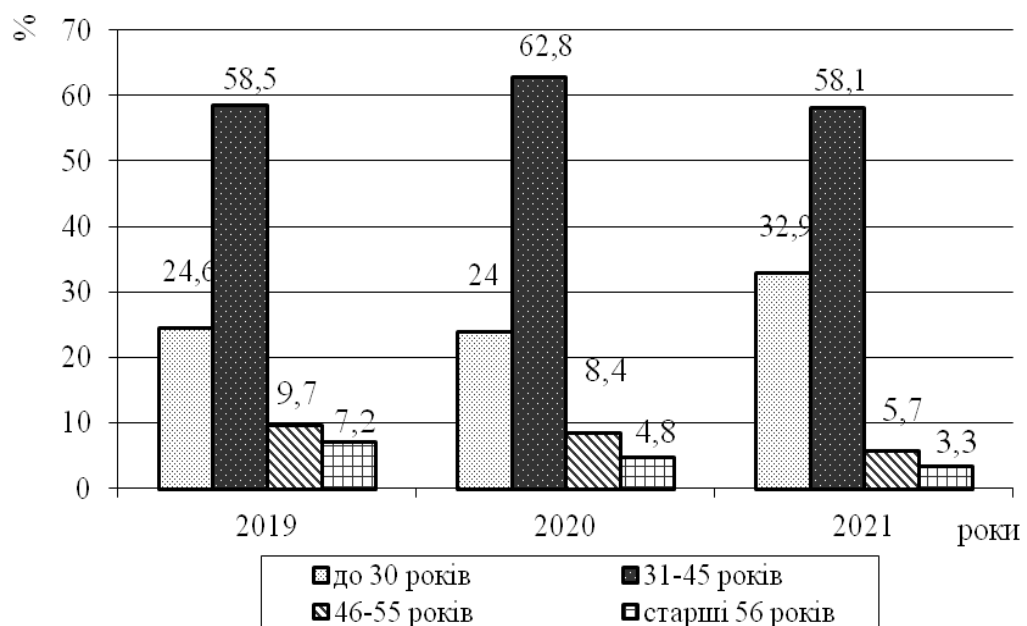


Рисунок 2.11 – Структура чисельності за віком ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Веселка-Л» за стажем роботи (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Структура персоналу ТОВ «Веселка-Л» за стажем роботи за 2019 - 20201 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2020-2019рр	2021-2020рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	195	100,0	250	100,0	210	100,0	55	-40
- 1-3 років	55	28,2	70	28,0	105	50,0	15	35
- 4-6 років	80	41,0	97	38,8	54	25,7	17	-43
- 7-9 років	42	21,6	62	24,8	36	17,1	20	-26
- більше 10 років	18	9,2	21	8,4	15	7,2	3	-6

Найбільшу питому вагу у 2019 р. склали працівники з практичним досвідом роботи, стаж яких нараховує від 4 до 6 років – 41,0 %. Причому, з 2019 р. до 2021 р. їх питома вага зменшилась до 25,7. Наступну групу складають працівники зі стажем від 1 до 3 років, причому їх питома вага збільшується. Натомість зростає питома вага персоналу зі стажем від 7 до 9 років у 2020 р., а вже у 2021 р. зменшилась до рівня 17,1 %. Протягом досліджуваного періоду дещо зменшується питома вага чисельності працівників зі стажем більше 10 років.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком графічно (рисунок 2.12).

Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають молоді, креативні працівники, які мають достатній практичний досвід роботи. Крім того, важливим при оцінці забезпеченості персоналом ТОВ «Веселка-Л» є визначення показників руху персоналу, а також його причин.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують

ефективність використання кадрів (таблиця 2.21).

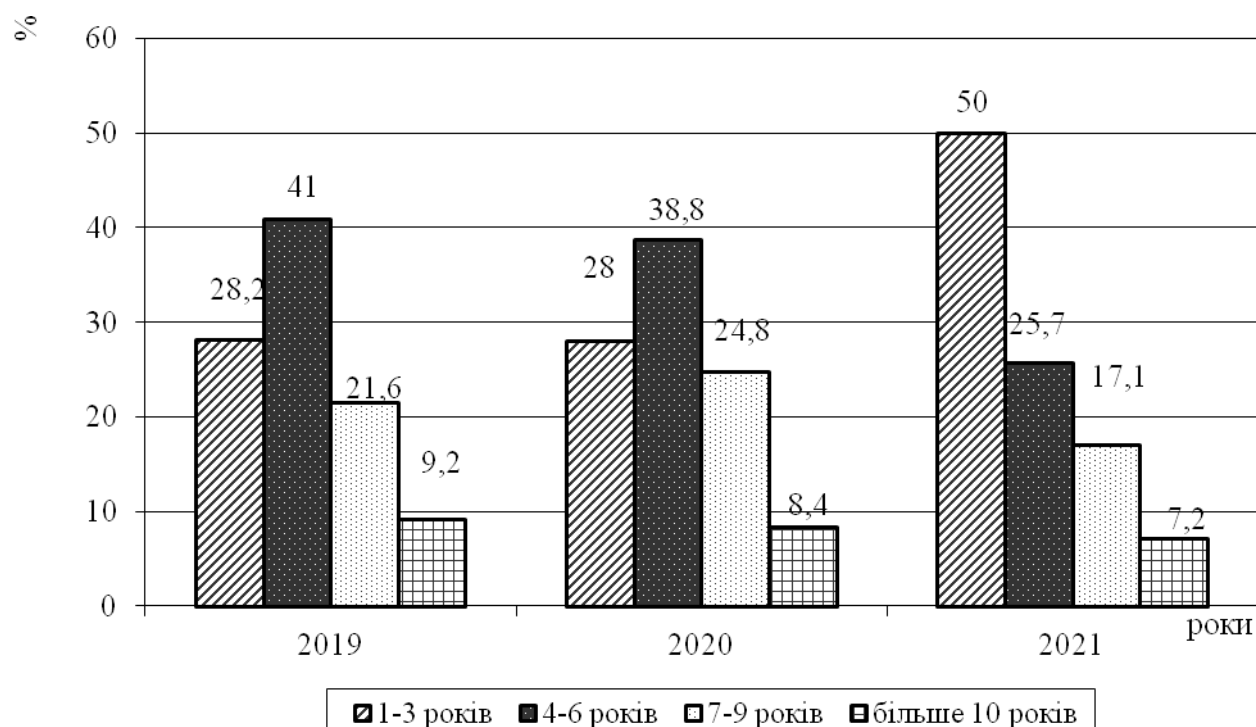


Рисунок 2.12 – Структура чисельності за стажем роботи
ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Як видно з таблиці 2.21, виробіток продукції на одного працівника у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 4,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 36,8 %. Аналогічних змін зазнав виробіток продукції як на одного робітника так і на одного управлінського працівника.

Коефіцієнт використання корисного робочого часу протягом досліджуваного періоду збільшується. Оптимально значення даного показника відмічається у 2021 р. величина якого складала 93,0 %, що свідчить про ефективне його використання. Не дивлячись на зменшення чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. та зростання робочих днів, коефіцієнт використання робочого часу збільшився на 4,5 %, що вказує на зменшення кількості невиходів на роботу.

Трудомісткість послуг у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився у 2,7 рази, що свідчить про зростання кількості звільнених осіб ТОВ «Веселка-Л» за власним бажанням.

Таблиця 2.21 – Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Виробіток продукції на одного працівника, грн	113,9	109,4	149,7	-4,0	36,8
Виробіток продукції на одного робітника, грн	137,9	131,5	179,7	-4,6	36,7
Виробіток продукції на одного управлінського працівника, грн	653,1	651,3	898,3	-0,3	37,9
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	0,87	0,89	0,93	2,3	4,5
Трудомісткість одиниці продукції, год	16,9	17,9	11,9	5,9	-33,5
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн	0,64	0,74	0,72	15,6	-2,7
Коефіцієнт плинності кадрів	0,108	0,108	0,295	-	у 2,7 рази

Одним з необхідних умов ефективної роботи персоналу є стабільність складу працівників, що пояснюється з персоніфікованим характером праці спеціалістів. Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22– Аналіз руху персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020- 2019 рр.	2021- 2020 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	195	250	210	55	-40
Прийнято працівників, осіб	20	25	31	5	6
Вибуло працівників, осіб	21	27	62	6	35
Коефіцієнт обороту по прийому	0,103	0,1	0,148	-0,003	0,048
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,108	0,108	0,295	-	0,187
Коефіцієнт плинності	0,108	0,108	0,295	-	0,187

З таблиці 2.22 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Веселка-Л» протягом 2019-2020 рр. зросла. У 2020 р. відбулося збільшення на 55 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. відбулося зменшення на 40 осіб. При

цьому у 2020 р. порівняно з 2019 р. було прийнято на 5 осіб більше, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 6 осіб більше.

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 6 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 35 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,003 пункти, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,048 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2019-2020 рр. не змінювався, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,187 пункти.

Підприємству слід стимулювати молодих працівників, оскільки молоді люди – мобільні, творчі і більш сприйнятливі до нововведень, ніж працівники інших вікових груп. У той же час, ці працівники ще недостатньо добре знайомі з виробництвом, технологічним процесом, не мають достатнього досвіду і навичок. Крім того, ця група більше схильна до плинності, ніж інші.

Відобразимо мобільність персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.13).

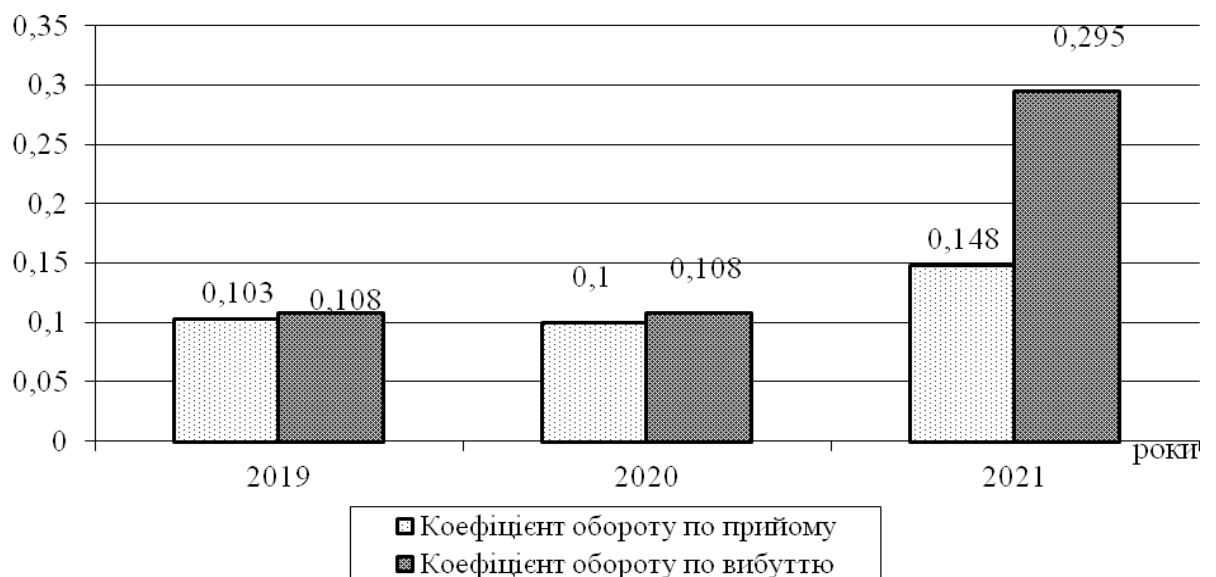


Рисунок 2.13 – Мобільність персоналу
ТОВ «Веселка-Л» за 2019 - 2021 рр.

Таким чином, ТОВ «Веселка-Л» має добре підібраний трудовий колектив. Керівники, фахівці та службовці підприємства мають необхідний освітній рівень

для того, щоб виконувати свої функціональні обов'язки. У віковій структурі персоналу відзначається використання праці чоловіків, це пояснюється характером виробництва, яке передбачає важку фізичну працю. Кадрова політика ТОВ «Веселка-Л» спрямована на ринкові умови господарювання, головна її мета полягає в забезпеченні сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій і належної кваліфікації.

Трудомісткість продукції - це витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції одним робітником або групою працівників. Тому зростання продуктивності праці тісно пов'язано із зниження трудомісткості продукції. (таблиця 2.23).

Таблиця 2.23 – Показники трудомісткості виробництва ТОВ «Веселка-Л» за 2019 -2021 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019рр.	2021/ 2020рр.
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	22206,2	27355,8	31440,0	23,2
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.- год.	375375	489450	375375	30,4	-23,3
Середньо-годинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.	59,2	55,9	83,8	-5,6	49,9
Трудомісткість реалізації продукції, люд-год./грн	16904,1	17892,0	11939,4	5,8	-33,3

Як видно з таблиці 2.23, кількість відпрацьованого робочого часу у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 30,4 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 23,3 %. Середньо-годинна продуктивність праці ТОВ «Веселка-Л» протягом досліджуваного періоду зростає. Трудомісткість реалізованої продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 5,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилася на 33,3 %.

Рівень продуктивності праці необхідно розглядати у взаємозв'язку з оплатою праці. Між зростанням продуктивності праці і її оплати існує тісний

зв'язок, тому важливе значення в процесі аналізу використання трудових ресурсів має оцінка співвідношення темпів зростання продуктивності праці і оплати праці. З зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня оплати праці. При цьому засоби на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці перевищували (або дорівнювали) темпи росту оплати праці. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення. До цього правила не відносяться випадки, коли темпи зростання оплати праці перевищують темпи продуктивності праці в результаті ліквідації дискримінації працівників з оплати праці, тобто при підвищенні несправедливо низької оплати праці працівників (таблиця 2.24).

Таблиця 2.24 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ТОВ «Веселка-Л» за 2019 -2021 рр.

Показники	Рік		
	2019	2020	2021
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	113,9	109,4	149,7
Темп приросту продуктивності праці, %	-	-4,0	36,8
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	73,9	80,8	107,6
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	9,3	33,2
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	-0,4	1,1

У 2020 р. коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати мав від'ємне значення, тобто -0,4, що оцінюється негативно, оскільки темп росту продуктивності праці нижчий ніж темп росту заробітної плати, що свідчить про перевитрати фонду оплати праці. Таким чином, можна зробити висновки, що на ТОВ «Веселка Л» спостерігаються негативні тенденції щодо приросту середньої заробітної плати та продуктивності праці. У 2021 р. коефіцієнт еластичності склав більше 1.

До заходів, що допоможуть покращити динаміку коефіцієнта

співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» можна віднести такі: переведення працівників на щорічно поновлюваний контракт; збільшення обсягу виготовленої продукції через збільшення кількості заключних договорів; омолодження персоналу, зростання чисельності працівників з вищою освітою, скорочення числа працівників пенсійного віку; виплата заробітної плати у відсотках від виручки; удосконалення управління виробництвом; встановлення жорсткої системи штрафних санкцій до порушників трудової дисципліни та ін. Робота з поліпшення умов праці передбачає насамперед удосконалення техніки та технології виробництва, усунення чинників, які породжують несприятливі умови.

Важливим чинником зростання продуктивності праці є мотивація праці, матеріальна зацікавленість працівників у кінцевих результатах. Заробітна плата та продуктивність праці тісно взаємопов'язані. Так, зростання продуктивності праці та збільшення на цій основі фактичного обсягу наданих послуг створюють матеріальні передумови підвищення заробітної плати.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Веселка-Л» займається оптовою та роздрібною торгівлею побутової хімії, косметичних засобів. Проаналізувавши вище сказане, можна відмітити, що за 2019 – 2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» збільшився. Під час пандемії COVID-19 за Постановою Кабінету Міністрів дозволялося торгувати магазинам побутової хімії. Причому у 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації - на 23,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. відбулося зростання на 14,9 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Веселка-Л» зменшилась з 250 осіб у 2020 р. до 210 осіб у 2021 р. У 2021р. спостерігається зростання виробітку. Продуктивність праці одного працівника у 2020 р. зменшилась

порівняно з 2019 р. на 4,0 %, а у 2021 р. збільшилась на 36,8 % по відношенню до 2020 р. Власний капітал підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 42,3 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 19,0 %. Залучений капітал ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. збільшився на 62,4 %. Фондоозброєність праці у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 23,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,2 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Майно ТОВ «Веселка-Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилось на 13331,8 тис. грн, що головним чином зумовлено збільшенням оборотних активів. У 2021 р. порівняно з 2020 р. майно підприємства збільшилось на 533,5 тис. грн. Що стосується необоротних активів, то величина нематеріальних активів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилася на 431,1 тис. грн., а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 280,0 тис. грн.

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Веселка-Л», можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «Веселка-Л» становлять робітники. Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася і складає більше 82,0 % у 2019-2021 рр., а керівників 3,6 % 2019-2020 рр. Чисельність фахівців упродовж досліджуваного періоду змінювалась з 21 осіб у 2019 р. до 22 осіб у 2020 р. та зменшилась до 20 осіб у 2021 р. Як бачимо, найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 58,5 % у 2019 р. 62,8 % у 2020, а у 2021 р. 58,1 %. Наступною є група віком до 30 років.

Отже, ресурсне забезпечення бізнес-планування в сучасних ринкових умовах діяльності організації потрібно розглядати як складну систему, на вході якої потік інформації, що за допомогою методичного апарату та інструментарію перетворюється у вихідний потік – обґрунтування та рекомендації щодо прийняття управлінських рішень, конкретні плани діяльності підприємства.

3 РОЗРОБКА HR–СТРАТЕГІЇ У БІЗНЕС-ПЛАНІ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЇ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л»

3.1 Розробка бізнес-плану підвищення ефективності системи управління логістичними витратами ритейл-компанії

Бізнес-план охоплює практично всі функціональні напрями підприємства, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності господарювання. Тому його розробка і контроль реалізації (в подальшому) значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності.

Метою даного заходу є розробка бізнес-плану підвищення ефективності системи управління логістичними витратами ритейл-компанії.

Для ТОВ «Веселка-Л» сума витрат на перевезення встановлюється компанією-перевізником та включає в себе витрати на паливо, амортизаційні витрати, заробітну плату персоналу та рентабельність фірми-перевізника. З метою забезпечення більш ефективного управління витратами на транспортування доцільно впровадити на підприємстві заходи, щодо їх зменшення, а також приділити увагу іншим складовим логістичних витрат, таким як управління запасами, використовуючи новітні інформаційні технології, оскільки на підприємстві розпочато впровадження системи АСУ, яка представляє собою програмно-технічний комплекс, що забезпечує вирішення основних завдань управління плануванням поставок і реалізацією продукції. Враховуючи те, що дана система була введена на підприємстві в 2018 р., можна зробити висновок про необхідність її вдосконалення та оновлення.

Система логістичних витрат включає в себе цілу низку підсистем що відіграють ключове значення у роботі підприємства та напряду впливають на його фінансовий стан. Серед основних складових цього комплексу також необхідно виділити управління матеріально-технічним забезпеченням.

Актуальність проблеми ефективного управління надходження виробничих запасів на підприємство обумовлена тим, що стан постачання впливає на конкурентоспроможність підприємства, його фінансовий стан і фінансові результати. Забезпечити високий рівень якості продукції й надійність її поставок споживачам неможливо без створення ефективної структури постачання підприємства необхідними сировиною й матеріалами для безперервного й ритмічного функціонування виробничого процесу. Незадовільне забезпечення може привести до збитків, пов'язаних із простоями й неритмічною роботою.

Тож у системі управління виробництвом раціональна організація матеріально-технічного постачання має велике значення – від ефективності системи постачання багато в чому залежить успішне виконання виробничої програми, а також досягнення економічних показників усього підприємства. Ефективне управління матеріальними запасами є важливим чинником підвищення ефективності функціонування підприємства. Але, на жаль, управління виробничими запасами ще не є істотним напрямком у стратегії розвитку в конкурентних умовах.

Ефективне управління логістичними процесами на підприємствах залежить від успішного застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, автоматизованих систем, економіко-математичних методів. Їх впровадження дозволяє оперативно приймати управлінські рішення щодо організації логістичних процесів, оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, підвищувати якість обслуговування споживачів, скорочувати витрати на логістичну діяльність, що сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності підприємств.

На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду використання інформаційно-комунікаційних технологій в діяльності підприємств систематизовано напрями удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Веселка-Л» на основі складання бізнес-плану логістичної діяльності:

1. Підвищення ефективності організації збутової діяльності на ТОВ «Веселка-Л». Оновлення сучасних інформаційних технологій з метою

удосконалення організації дистрибуції: DRP (система планування розподілу продукції), DRPII (система планування розподілу ресурсів). Розробка методики вибору ефективних каналів збуту на основі спеціального програмного забезпечення для здійснення розрахунків за допомогою економіко-математичних методів. За експертними даними, впровадження сучасних інформаційних систем організації збутової діяльності на підприємствах сприятиме зменшенню витрат при реалізації продукції споживачам на 20%, термінів доставки готової продукції споживачам на 25-45%, зростанню обсягів реалізації продукції на 10%.

2. Удосконалення управління матеріальними потоками на ТОВ «Веселка-Л». Використання інформаційних технологій з метою удосконалення процесу матеріально-технічного забезпечення: MRP (система планування потреб в матеріалах), MRPII (система планування обсягу матеріальних ресурсів), ERP і ERPPII (системи для реалізації задач планування та управління ресурсами підприємств).

Удосконалення системи планування, обліку та аналізу витрат, що пов'язані з управлінням матеріальними потоками, та розробка пропозицій щодо їх оптимізації. Уточнення формул розрахунку оптимального обсягу партії поставки матеріальних ресурсів та удосконалення економіко-математичного інструментарію.

Розробка методики вибору оптимального постачальника матеріальних ресурсів на основі спеціального програмного забезпечення для здійснення розрахунку рейтингу постачальників за вибраними критеріями, вага яких у загальній їх сукупності визначається експертним шляхом (ціна, надійність поставки, відстань від постачальника, якість продукції, умови платежів, можливість організації позапланових поставок матеріальних ресурсів, фінансове положення постачальника тощо).

Моделювання систем управління виробничими, складськими запасами та запасами готової продукції на основі використання інформаційно-комп'ютерних технологій: WMS (система управління складом) і модуль складського обліку ERP-системи. Розробка методичних підходів до нормування та методів планування

виробничих запасів.

Розробка методів обліку запасів із застосуванням програмного забезпечення та систем електронного документообігу для ефективного управління запасами. Згідно з оцінками експертів впровадження систем управління матеріальними потоками на підприємствах сприяє одержанню суттєвого ефекту, а саме: скороченню кількості порушень термінів поставок матеріальних ресурсів на 30-35%, витрат на матеріально-технічне забезпечення на 7-13%, часу обробки замовлень на 20-40%, рівня виробничих запасів на 16-30%, складських запасів на 20-40%, запасів готової продукції на 10-12%, рівня витрат на зберігання запасів до 80% тощо.

3. Прогнозування обсягів відвантаження продукції різним категоріям споживачів за допомогою методів прогнозування (методи екстраполяції середньої, «наївних моделей», експертних оцінок, авторегресійні моделі тощо). Це сприятиме розробці планів організації логістичної діяльності на підприємстві, виявленню резервів щодо її удосконалення, а також підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень.

4. Удосконалення організації транспортних операцій. Оптимізація транспортних потоків на основі впровадження систем управління вантажопотоками: Gonrand (збір інформації про наявність вантажів), СТС (інформація про наявність вантажів, вид транспортних засобів, маршрути раціонального руху), GIS, GPS (визначення місцезнаходження транспортних засобів); пропозиції щодо оптимізації завантаження транспортних засобів. Розробка програмного забезпечення та використання інтернет-технологій для автоматизації транспортних процесів. Застосування автоматизованої обробки документів для оформлення процесу транспортування вантажів.

За даними експертів, використання сучасних інформаційних систем оптимізації транспортних операцій дозволяє скоротити витрати на їх здійснення на 20-40%. У цілому використання систем оптимізації логістичних операцій на підприємствах на основі інформаційних технологій дозволяє зменшити собівартість виробництва продукції до 30%, загальних витрат на логістичну

діяльність на 12-35%, підвищити прибуток на 5-15%.

Скорочення на 1% логістичних витрат еквівалентно майже 10% зростанню обсягів реалізації підприємства.

Виробничий план.

Для зменшення обсягів логістичних витрат у рамках цієї роботи пропонується покращити систему транспортування на підприємстві. ТОВ «Веселка-Л» для перевезення продукції підприємства співпрацює з фірмою-перевізником. Для зменшення транспортних витрат пропонуємо розглянути варіант створення власної системи автоперевезень. З цією метою підприємству потрібно створити свій власний автопарк. Для цього ми пропонуємо ознайомитись з двома представленими марками фургонів та порівняти їх характеристики (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика фургонів

Показник	Запропоновані автомобілі	
	ГАЗ 3310	ГАЗ 3302
Ціна, грн	256590	157040
Тип кузова	фургон	фургон
Можливість покупки в лізинг	Так	Ні
Макс. швидкість, км/год	95	120
Вантажопідйомність, т	3,2	1,2
Тип двигуна	Дизель	Інжектор
Витрати палива, л/100 км	13,5	14,3

З таблиці 3.1 видно, що ціна ГАЗ 3310 становить 256590 грн, що на 63,4% більше за ціну ГАЗ 3302. Однак, неможливість купівлі в лізинг та вантажопідйомність, що дорівнює 1,2 т, є більш негативними факторами в порівнянні з більш дорожчим фургоном. На нашу думку, більш доцільно обрати фургон ГАЗ 3310, тому що він має більшу вантажопідйомність (3,2 т) та є більш економічним, так як тип двигуна цього фургона – дизель, для експлуатації якого потрібне дизельне паливо, тоді як для двигуна інжекторного типу – бензин.

Далі, потрібно визначити чисельність новоствореного автопарку. Виходячи із нормативних даних на завантаження/розвантаження автомобілів не механічним

способом та даних підприємства про дальність перевезення вантажу, приходимо до висновку, що кількість оборотів одного фургону в день дорівнює 2. За допомогою цього показника, ми зможемо розрахувати кількість потрібних автомобілів. Також, ми маємо розрахувати обсяг щоденних перевезень хлібобулочних виробів:

$$Q_d = \frac{Q_z}{D_n}, \quad (3.1)$$

де Q_z – обсяг перевезень загальний, т.;

D_n – кількість днів роботи автопарку на рік, дн.

$$Q_d = \frac{8542,3}{355} = 24 \text{ т/день}$$

Отже, щоденний обсяг перевезень вантажів становить 24 т/день.

За нормативними даними коефіцієнт використання вантажопідйомності у фургонах ГАЗ 3310 становить 0,8.

Далі розрахуємо потрібну кількість авто:

$$K = \frac{Q_d}{p \cdot q \cdot y}, \quad (3.2)$$

де p – кількість оборотів автотранспорту за день;

q – вантажопідйомність автомобіля;

y – коефіцієнт використання вантажопідйомності.

$$K = \frac{24}{2 \cdot 3,2 \cdot 0,8} = 4,7 \approx 5 \text{ автомобілів}$$

Отже, для виконання плану поставок ДП ПАТ «Київхліб»«Хлібокомбінат №11» має закупити 5 автомобілів ГАЗ 3310 з вантажопідйомність 3,2 т.

Фінансовий план.

Офіційний дилер компанії ГАЗ в Україні пропонує продаж авто в лізинг. Лізинг – довгострокова оренда машин і обладнання, видача обладнання напрокат з можливістю їх викупу в майбутньому. В таблиці 3.2 розглянемо умови

лізингової програми, яку пропонує компанія. На основі даних умов лізингової компанії розглянемо суму виплат по кредиту протягом лізингової програми (таблиця 3.3).

Таблиця 3.2 - Умови лізингової програми «ВіЕйБі лізинг»

Показник	Дані
Мінімальний перший внесок, %	20,0
Термін кредиту, рік	3
Відсоткова ставка, %	7,7

Таблиця 3.3 - Сума виплат по кредиту протягом лізингової програми

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Виплата по кредиту	342120,0	342120,0	342120,0
Виплата по проценту	62864,5	38916,1	14967,7
Кредит + %	404984,5	381036,1	357087,7

З даних таблиці 3.3 бачимо, що виплати по кредиту щорічно будуть зменшуватись, що призведе до зменшення загальних витрат. За 3 роки кредит буде сплачено повністю і автомобілі перейдуть у власність ТОВ «Веселка-Л».

Для функціонування автопарку, підприємство має збільшити штат робітників. Враховуючи 8-годинний робочий день та кількість автомобілів автопарку, ми дійшли висновку, що доцільно утримувати в штаті 10 водіїв вантажників та 4 механіків. В таблиці 3.4 розглянемо схему роботи та фонд оплати праці (ФОП) працівників автопарку.

Таблиця 3.4 - Схема роботи та ФОП працівників автопарку

Посада	Графік роботи		Ставка з/пл., грн	Річний ФОП, тис. грн
	1й день	2й день		
Водій-вантажник	5	5	9000,0	1080,0
Механік	2	2	9500,0	504,0
Всього	7	7	-	1584,0

З даних таблиці 3.4 видно, що річний фонд оплати праці працівників

автопарку складає 1584 тис.грн, при ставках заробітної платні 9000 та 9500 грн у водіїв-вантажників та механіків відповідно. Далі потрібно розрахувати амортизаційні відрахування за кожен рік експлуатації автомобілів, враховуючи, що мінімальний термін корисного використання становить 5 років (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Амортизаційні відрахування автомобілів ГАЗ 3310

Рік	Амортизаційні відрахування, тис. грн	Накопичена амортизація, тис. грн	Залишкова вартість, тис. грн
0	256,6		1282,9
1	256,6	256,6	1026,4
2	256,6	513,2	769,8
3	256,6	769,8	513,2
4	256,6	1026,4	256,6
5	256,6	1282,9	0

Приведені розрахунки показують, що автомобілі повністю амортизуються за 5 років враховуючи, що відсоток амортизаційних відрахувань становить 20%. Також, нам потрібно розрахувати витрати на паливо та утримання автомобілів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Витрати на паливо та утримання автомобілів

Показник	Нормативне значення (річний пробіг 75 тис км), тис. грн/рік	Сума витрат за 1-й прогнозний рік, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Паливо	87,7	438,5	2192,5
Утримання автомобіля (4% від ціни авто)	10,3	51,5	257,5
Всього	98,0	490,0	2450,0

Отже, сума витрат на паливо та утримання автомобіля за 1-й прогнозний рік становитиме 490 тис грн. Розрахуємо загальні витрати на впровадження нової системи перевезень за допомогою фургона ГАЗ 3310 придбаного в лізинг. Витрати на впровадження нової системи перевезення наведено в таблиці 3.7.

Вищенаведені розрахунки свідчать, що сума витрат на перевезення вантажів у прогнозному році зменшиться на 28,6 %, що становить 777,7 тис грн, що є позитивним результатом впровадження нової системи перевезень.

Таблиця 3.7 - Витрати на впровадження нової системи перевезення на ТОВ «Веселка-Л»

Показник		Сума витрат у звітному році, тис. грн	Сума витрат у прогнозному році, тис. грн	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Лізинг	Перший внесок	-	256,6	-	-
	Виплати по кредиту	-	405,0	-	-
Амортизація		-	256,6	-	-
З/пл. працівників автопарку		-	528,0	-	-
Паливо		-	438,5	-	-
Утримання автомобіля		-	51,5	-	-
Загальна сума витрат на перевезення вантажу		2713,9	1936,2	-777,7	28,6

В таблиці 3.8 розрахуємо динаміку зміни витрат за перші 3 роки експлуатації автомобілів.

Таблиця 3.8 - Динаміка зміни витрат на перевезення вантажів 2022-2024 роки

Показник		Роки			Відхилення між 2024 і 2022 роком	
		2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
Лізинг	Перший внесок	256,6	-	-	-	-
	Виплати по кредиту	405,0	381,0	357,1	-47,9	-11,8
Амортизація		256,6	256,6	256,6	0	0
З/пл. працівників автопарку		528,0	528,0	528,0	0	0
Паливо		438,5	438,5	438,5	0	0
Утримання автомобіля		51,5	51,5	51,5	0	0
Загальна сума витрат на перевезення вантажу		1936,2	1655,6	1631,7	-304,5	-15,7

Аналізуючи дані таблиці 3.8, ми прийшли висновку про правильність прийняття рішення, щодо вибору лізингової програми, так як вона дає змогу підприємству зменшувати свої витрати протягом 3 років, на 15,7%, що є позитивним результатом.

Проаналізуємо ефективність впровадження нової системи перевезення вантажу на основі техніко-економічних показників ТОВ «Веселка-Л».

Таблиця 3.9 - Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ТОВ «Веселка-Л»

Показник	2021 р.	Прогнозний рік (з урахуванням пропозицій)	Зміна прогнозного року порівняно з 2021 р.	
			абсолютне, +/-	відносне, %
Витрати на перевезення вантажів, тис. грн	2713,9	1936,2	-777,7	-28,6
Витрати на збут, тис. грн	49551,5	48773,8	-777,7	1,6
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	2396,9	3174,6	-777,7	32,4
Прибуток(збиток)від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	-2091,8	-1314,1	-777,7	37,2
Чистий прибуток(збиток), тис. грн	-2569,0	-1563,8	1005,2	-39,1

Отже, запропонований захід призведе до значного покращення показників діяльності підприємства. А саме, витрати на перевезення зменшаться на 777,7 тис грн, що призведе за собою зменшення витрат на збут на 28,6 %. Збиток підприємства зменшиться на 39,1 %, що у вартісному вираженні становитиме 1005,2 тисгрн, а враховуючи позитивну динаміку зменшення витрат на перевезення можемо очікувати виходу підприємства з кризи, та отримання невеликих прибутків.

3.2 Розробка HR-стратегії ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л»

Нині українські ритейл-компанії перебувають у складних умовах мінливої ринкової ситуації, тому вони повинні концентрувати свою увагу не тільки на основному виді діяльності, але на розробці оптимальної кадрової стратегії, тому що персонал є ключовим чинником, який визначає успіх будь-якої ритейл-компанії. HR-стратегія управління персоналом надає кадровий ресурс, який необхідний для ефективної роботи ритейл-компанії та повинна відповідати основним вимогам [59, с. 568]: носити довгостроковий характер, враховувати вплив багатьох чинників і бути пов'язаною зі стратегією розвитку організації в

цілому. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом ритейл-компанії, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом та формування HR-стратегії, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність ТОВ «Веселка-Л» в сучасних умовах.

Новий стратегічний підхід до розуміння сутності персоналу та організації процесу управлінської діяльності передбачає розробку та запровадження сучасних HR-стратегій, тому метою дослідження є розуміння сутності, специфічних ознак, визначення шляхів перспективного розвитку процесу розробки HR-стратегії ритейл-компанії в сучасних умовах [60, с. 432].

HR-стратегія полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу ритейл-компанії і покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління персоналом.

Стратегія управління персоналом, що спрямована на досягнення конкретних цілей ритейл-компанії, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації. Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації [61, с. 14]: організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами; вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації; організація робочого місця та умов праці; розробка політики визнання особистих успіхів у праці; вибір оптимальної системи оплати праці; розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; розробка комунікаційної політики.

В основі стратегії управління персоналом лежить загальна стратегія розвитку ритейл-компанії. Як і стратегія розвитку ритейл-компанії, HR-стратегія розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, що диктуються зовнішнім діловим середовищем. Найефективнішим з них є формування HR-стратегії засобом «зверху-вниз», де домінуюча роль у

розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом ритейл-компанії, а потім – стратегії для кожного конкретного підрозділу ритейл-компанії [62, с. 177].

Такий підхід формування HR-стратегії в сучасних умовах має переваги: висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій та динаміки; зв'язок із загальною стратегією розвитку ритейл-компанії; визначення пріоритетів, актуальних для всієї ритейл-компанії. Щодо зовнішнього середовища, то ритейл-компанія може розробляти і реалізовувати різні HR-стратегії. На рисунку 3.1 представлена матриця можливих HR-стратегій залежно від рівня стійкості ритейл-компанії і рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому [63, с. 49].

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		високий	середній	низький
Рівень стійкості організації	високий	«Розвиток»		
	середній		«Стабільність»	
	низький			«Спад»

Рисунок 3.1 - Матриця HR-стратегій

Характеристика варіантів HR-стратегій представлена у таблиці 3.10.

Аналіз управління людськими ресурсами на ритейл-компаніях на підставі матриці HR-стратегій виявив, що більшість організацій належить полю «Спад» і характеризується негативними факторами щодо кадрів та існує об'єктивна необхідність у зміні кадрової стратегії в силу її неефективності в ринкових умовах.

Дотримуючись цієї матриці, можна швидко приймати рішення щодо розробки або удосконалення HR-стратегії, що дозволить ефективно управляти персоналом в сучасних умовах. Стійкість ритейл-компанії у сфері кадрової політики визначає ряд факторів, що безпосередньо пов'язані з якісними характеристиками персоналу. Одним із визначальних чинників є рівень

конкуреноспроможності персоналу, який можливо розрахувати за такою формулою [64, с. 104]:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{a_i \cdot b_{ij}}{5 \cdot n} \rightarrow 1.0, \quad (3.3)$$

де K_n – рівень конкуреноспроможності конкретної категорії персоналу;

$i = 1, 2, \dots, n$ – кількість експертів;

$j = 1, 2, \dots, m$ – кількість якостей персоналу, що оцінюються;

a_i – вагомість j -ї якості персоналу;

b_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за 5-бальною системою.

Таблиця 3.10 - Варіанти HR-стратегій залежно від рівня стійкості рітейл-компанії і рівня зростання чисельності персоналу

Найменування	Можливі варіанти HR-стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	<ul style="list-style-type: none"> - залучення, відбір та оцінка персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - підвищення рівня заробітної плати; - поліпшення умов і організації праці; - підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; - розширення пакета соціальних послуг; - формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; - постійне підвищення кваліфікації; - забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) проводиться на основі існуючих заходів; - рівень заробітної плати носить стабільний характер; - використання внутрішніх трудових ресурсів; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; - внутрішнє переміщення; - перенавчання працівників; - посилення соціальних гарантій; - організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; - перекваліфікація працівників.

Згідно з даними розрахунками встановлюються умови оцінки експертами якості персоналу, а також розробляється приблизний перелік якостей персоналу та визначається їхня вагомість за категоріями в залежності від специфіки діяльності ритейл-компанії. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що якісна оцінка персоналу дозволяє: виділити конкурентні переваги персоналу та якості, які потребують удосконалення; підвищити рівень конкурентоспроможності організації в цілому при перевазі позитивних якостей персоналу [65, с. 290].

На підставі розробленої стратегії у сфері управління кадрами ритейл-компанія може будувати ефективну кадрову політику.

Кадрова політика – це сукупність принципів, основних моделей, цілей і уявлень, які визначають напрями та зміст роботи з кадрами і є вирішальними в сфері управління відповідними об'єктами. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимогам чинного законодавства, стану ринку праці.

Особливості кадрової політики і зміст конкретних кадрових програм безпосередньо залежать від загальної стратегії діяльності ритейл-компанії. Розробка загальної стратегії ритейл-компанії при конкурентній боротьбі за існуючі ринки має три аспекти: побудова взаємин з клієнтом, побудова взаємин з конкурентом, власний розвиток компанії. Можливо виділення типів стратегії, що задає основні варіанти цілей і способів діяльності організації: підприємництво (пошук нових ринків та продуктів); динамічне зростання; прибутковість; ліквідація (продаж з метою зміни профілю діяльності або припинення роботи підприємства) [66].

Більшість існуючих нині концепцій стратегічного управління персоналом виходить із принципу підпорядкування системи стратегічного управління персоналом загальнокорпоративній системі стратегічного менеджменту (стратегічної концепції субординації).

О.Н. Громова [61] визначає стратегію управління персоналом як

довгостроковий якісно визначений напрям у роботі з персоналом, який передбачає розробку послідовності прийнятих рішень для досягнення системою управління персоналом поставлених цілей. У цій роботі [61] дається класифікація стратегій управління персоналом: стратегія підприємництва, стратегія динамічного зростання, ліквідаційна стратегія, стратегія кругообігу (циклічна), стратегія прибутковості.

Практика функціонування українських ритейл-компаній свідчить про ситуацію, коли загальна стратегія являє собою комбінацію різних варіантів стратегій, спираючись на значимість і очікуваний результат кожної. Для ТОВ «Веселка-Л», що функціонує у нестабільних ринкових умовах і схильне до впливу безлічі кризових факторів, характерною є комбінація елементів таких видів стратегій: підприємницької стратегії та циклічної стратегії. Відповідно, даними видами стратегій буде відповідати певна технологія управління персоналом (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Стратегії бізнесу та технологія управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л»

Тип стратегії бізнесу	Характеристики персоналу	Технологія управління персоналом
Циклічна стратегія. Мета – врятувати організацію. Заходи зі скорочення витрат на персонал здійснюються з метою вижити у найближчий час і знайти стабільність на тривалу перспективу.	Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і подальші перспективи.	1) потрібні різнобічно розвинені працівники; 2) система стимулів і перевірки заслуг по результату; 3) великі можливості для співробітників, але ретельний відбір різноманітної форми.
Підприємницька стратегія. У центрі уваги – швидке здійснення найближчих заходів; націленість на високоефективні проекти з урахуванням фінансового ризику при мінімальній кількості дій.	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, із довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися	1) відбір і розстановка кадрів: пошук людей, здатних ризикувати і доводити справу до кінця; 2) винагороду: на конкурентній основі, неупереджене; 3) оцінка: ґрунтується на результатах, не занадто жорстка; 4) розвиток: неформальний, орієнтований на наставника; 5) планування переміщень: у центрі уваги – зацікавленість службовців, підбір робочого місця, що відповідає інтересам працівника.

Залежності от обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка припускає вирішення таких завдань [67, с. 153]:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму виживання і розвитку ритейл-компанії.
2. Виявлення та збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і робочих кадрів, що являють особливу цінність для неї.
3. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з: організованими перетвореннями в ході реструктуризації; реалізацією інноваційних процесів; диверсифікацією виробництва; повною реорганізацією.
4. Зниження соціально-психологічної напруженості в колективі.
5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнюваних працівників.

Ритейл-компанія, залежно від рівня стабільності свого становища, може реалізовувати такі кадрові стратегії: відкрита кадрова стратегія, що передбачає формування кадрів за рахунок зовнішніх джерел; закрита кадрова стратегія, що передбачає комплектування кадрів за рахунок внутрішніх джерел.

Відкрита HR-стратегія використовується керівництвом при нестійкому положенні ритейл-компанії, коли втрачено висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам.

Закрита HR-стратегія реалізується при наявності ядра висококваліфікованих працівників, здатних до підвищення свого професійного рівня та адаптації до нових умов діяльності ритейл-компанії. Таким чином, знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і HR-стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування ритейл-компанії в умовах ринку. На підставі проведених досліджень визначено складові HR-стратегії для ТОВ «Веселка-Л» в сучасних умовах (рисунок 3.2).

Дотримуючись даного алгоритму управління персоналом ритейл-компанії, можна вирішити таку кадрову проблему, як невідповідність чисельності

працівників критерієм оптимальності в рамках певної організаційної структури, що дозволить ритейл-компанії ефективно працювати в умовах ринкової економіки й уникнути кризи.



Рисунок 3.2 - Елементи HR-стратегії на ТОВ «Веселка-Л»
в сучасних умовах

Таким чином, життєздатність і успішна діяльність ритейл-компанії нині все більше визначається тим, наскільки вони готові переключити свою увагу з традиційних методів управління персоналом на нові, більш ефективні кадрові технології.

Нині формування HR-стратегії є найбільш прогресивним підходом, тому що управління персоналом лише на стратегічному рівні дозволяє одночасно враховувати цілі розвитку ритейл-компанії, трансформацію його зовнішнього середовища в цілому і ринку праці зокрема, виявляти зміни потреби ритейл-

компанії в трудовому потенціалі і при цьому дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з ритейл-компанією та орієнтації на їхній особистісний розвиток [68, с. 48].

Для формування HR-стратегії можливе використання матриці, яка будується на таких характеристиках, як рівень стійкості ритейл-компанії та рівень зростання чисельності персоналу. Процес реалізації HR-стратегії ритейл-компанії раціонально організувати на рівні чотирьох основних напрямів управління персоналом: аналіз поточної величини трудового потенціалу ритейл-компанії, управління рухом персоналу, реалізація професійних і творчих здібностей працівників ритейл-компанії та розвиток персоналу. При цьому найбільш ефективним інструментом реалізації є цільові програми діяльності служби персоналу.

Інформація про загальні та спеціальні вимоги до працівників, сучасні підходи і методи управління, особливості управління кадровим ресурсом була систематизована за напрямками і покладена в основу стратегії ефективного управління кадровим ресурсом із врахуванням наявних практичних недоліків галузевого та організаційного характеру. Визначено стратегію управління кадровим ресурсом ритейл-компанії, спрямовану на досягнення головної мети – створення умов і можливостей для забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення ефективності витрат кадрового ресурсу, подолання репутаційних ризиків, формування команди фахівців, здатних виконувати завдання різного ступеня складності [69, с. 160].

З цього, доцільним є зіставлення етапів життєвого циклу працівника у відносинах із підприємством-роботодавцем (залучення, адаптація, розвиток, утримання, вивільнення) та процесів управління кадровим ресурсом, які підтримують життєвий цикл працівника (планування, підбір і відбір, адаптація та професійна орієнтація, розвиток та навчання, оцінка та контроль ефективності роботи, мотивація, програми заохочення та утримання, відокремлення від підприємства (скорочення, припинення трудового договору тощо)). Оскільки стратегія управління кадровим ресурсом обов'язково підпорядковується загальній

стратегії ритейл-компанії, важливим є узгодження стратегії ритейл-компанії з процесами управління кадровим ресурсом.

Розробка стратегії управління кадровим ресурсом на основі використання моделі життєвого циклу працівника складається з етапів: визначення процесів управління кадровим ресурсом відповідно до моделі життєвого циклу працівника у відносинах з підприємством-роботодавцем; визначення стратегії / напрямків стратегії; зіставлення стратегії ритейл-компанії з процесами управління кадровим ресурсом ритейл-компанії; створення стратегії на основі аналізу матриці з використанням сучасних практик, методів та інструментів управління кадровим ресурсом. Для цього використовуються кулі Гарві, колір та ступінь зафарбованості яких означає від «рейтинг» від найгіршої оцінки (червоний колір, повна зафарбованість) до найкращої оцінки (зелений колір, повна зафарбованість).

На кожному етапі процесу управління кадровим ресурсом ритейл-компанії керівництвом (менеджментом, службою управління персоналом) здійснюються певні заходи, які в кінцевому підсумку призводять до виконання поставлених задач та досягнення стратегічних цілей. Розглянемо на ТОВ «Веселка-Л» як співвідноситься стратегія ритейл-компанії з процесом управління кадровим ресурсом (таблиця 3.12). Проаналізуємо як застосування того чи іншого етапу процесу управління кадровими ресурсами дозволяє реалізувати стратегічні цілі ритейл-компанії.

Етап процесу управління кадровим ресурсом «планування, підбір і відбір» є першочерговим і не одразу дає змогу реалізувати стратегічні цілі ритейл-компанії, але напряду підпорядковується їм. Від того наскільки правильно буде сформований кількісний та якісний склад кадрового ресурсу, наскільки професійний рівень та знання будуть відповідати поставленим задачам ритейл-компанії, настільки повноцінно буде реалізовуватися стратегія ритейл-компанії у майбутньому.

Етап процесу управління кадровим ресурсом «адаптація та професійна орієнтація» так само як і попередній етап не відразу дає змогу реалізувати

стратегічні цілі рітейл-компанії, а лише у перспективі, з часом. Цей етап дуже важливий, оскільки саме на ньому працівники повинні ознайомитися у повній мірі зі всіма своїми правами та обов'язками, функціональними задачами, внутрішнім розпорядком, правилами і процедурами, стандартів і нормами поведінки тощо.

Таблиця 3.12 - Матриця узгодження стратегії рітейл-компанії з процесами управління кадровим ресурсом на ТОВ «Веселка-Л»

Процес Управління/ Стратегія	Створення стратегічного центру відповідальності	Оптимізація процесів управління	Реструктуризація діяльності для збільшення можливостей на ринку	Оновлення техніки. Автоматизація робочих місць
Планування, підбір і відбір				
Адаптація та професійна орієнтація				
Розвиток та навчання				
Оцінка та контроль ефективності роботи				
Мотивація, програми заохочення та утримання				
Відокремлення від підприємства (скорочення, припинення трудоного договору)				

Етап «розвиток та навчання» є більш наближеним до реалізації стратегічних цілей підприємства, ніж два попередні етапи процесу управління кадровим ресурсом. Засвоєння необхідних знань та реалізація їх на практиці, відвідання тренінгів та семінарів, підвищення кваліфікації кадрового ресурсу – все це є важливою передумовою досягнення стратегії рітейл-компанії.

Етап «оцінка та контроль ефективності роботи» є не менш важливим, ніж етап «мотивація та утримання кадрових ресурсів» і має вищу оцінку. Застосування цього етапу не відразу дає результати у вигляді реалізації стратегічних цілей, але правильність оцінювання роботи працівників на цьому етапі є фактично вектором ефективності управління кадровими ресурсами рітейл-компанії у майбутньому.

Для того, щоб управління кадровими ресурсами рітейл-компанії було

ефективним потрібно, щоб керівний склад завжди розглядав етап «оцінка та контроль ефективності роботи» як попередній перед етапом «мотивація та утримання кадрових ресурсів». Це необхідно для того, щоб точно оцінити ступінь результативності, залучення працівників у робочий процес, проаналізувати якість виконаної ними роботи. А отже, раціонально та справедливо прийняти рішення щодо майбутньої мотивації працівників, розподілу винагород, що сприятиме підвищенню ефективності саме тих працівників, які повноцінно виконують поставлені перед ними задачі та націлені на професійний розвиток.

Останній етап процесу управління кадровим ресурсом «вивільнення» найменшим чином впливає на реалізацію стратегії підприємства, якщо припинення трудових правовідносин з працівниками має закономірний (вихід на пенсію) та передбачуваний характер, супроводжується збереженням правових норм, захищеністю працівників при їх звільненні.

Запропонована загальна стратегія управління кадровим ресурсом ТОВ «Веселка-Л» передбачає складення планів, наказів, визначення внутрішнього розпорядку, норм, принципів, правил, здійснення організаційних, економічних та будь-яких заходів, які забезпечують підвищення ефективності праці.

Загальна стратегія управління кадровим ресурсом ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 3.13) включає: стратегію формування кадрового складу нового покоління необхідної кількості та якості; стратегію забезпечення професійної адаптації і роботи працівників; стратегію створення середовища для професійного розвитку та навчання; стратегію формування системи оцінки та контролю ефективності роботи кадрового ресурсу; стратегію утримання та мотивації кадрового ресурсу; стратегію правової захищеності сторін в результаті припинення трудових правовідносин [69, с. 160].

Стратегія формування кадрового складу нового покоління необхідної кількості та якості відповідає одному з перших етапів процесу управління кадровим ресурсом «планування, підбір і відбір», на якому залучаються потрібні працівники, здатні використовувати сучасні методи та формати роботи.

Стратегія забезпечення професійної адаптації і роботи працівників

відповідає другому етапу процесу управління кадровим ресурсом «адаптація», на якому створюються сприятливі умови роботи та безпеки праці, ознайомлення з функціональними обов'язками, задачами, внутрішнім розпорядком, правилами і процедурами.

Таблиця 3.13 - Стратегія управління кадровим ресурсом ТОВ «Веселка-Л» на основі використання моделі життєвого циклу працівника

Процес управління кадровим ресурсом	Стратегія управління кадровим ресурсом	Життєвий цикл працівника
Планування, підбір і відбір	Стратегія формування кадрового складу нового покоління необхідної кількості та якості. Планування набору кадрового ресурсу необхідної кількості, структури та якості, здатного використовувати сучасні методи та формати роботи, вдосконалення системи відбору та розподілу кадрів, залучення потрібних кандидатів шляхом всебічного інформування із використанням сучасних методів зв'язку та оголошень, врахування рекомендацій співробітників, конкурсний відбір, формування кадрового резерву	Залучення
Адаптація та професійна орієнтація	Стратегія забезпечення професійної адаптації і роботи працівників. Створення сприятливих умов роботи, безпеки праці, формування моральних цінностей та професіоналізму, високих етичних стандартів і норм поведінки для адаптування в колективі підприємства, ознайомлення з функціональними обов'язками та задачами, внутрішнім розпорядком, правилами і процедурами	Адаптація
Розвиток та навчання	Стратегія створення середовища для професійного розвитку та навчання. Використання новітніх методів навчання, відвідання тренінгів та семінарів, впровадження системи управління талантами, інвестування в професійну підготовку та перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення ефективності роботи з молодими спеціалістами, наставництво, управління соціальним розвитком	Розвиток
Оцінка та контроль ефективності роботи	Стратегія формування системи оцінки та контролю ефективності роботи кадрового ресурсу. Оцінка та контроль ключових показників, критеріїв ефективності роботи працівників, огляд результатів роботи, відповідності працівників поставленим задачам і цілям підприємства, аналіз залучення та відповідальності працівників, оцінка розвитку потенціалу працівників	
Мотивація, програми заохочення та утримання	Стратегія утримання та мотивації кадрового ресурсу Становлення виробничої демократії та корпоративної культури, постійне вдосконалення організації нормування та оплати праці, компенсації, пільги, програми оздоровлення та підтримки, системи заохочення, визнання та винагород відповідно до результативності та якості зробленої роботи, гнучкі графіки роботи, організація колективної роботи, просування по службі, підготовка керівних кадрів	Утримання
Скорочення, припинення трудових правовідносин	Стратегія правової захищеності сторін в результаті припинення трудових правовідносин. Збереження правових норм, захищеності обох сторін, підтримка працівників при їх звільненні	Вивільнення

Стратегія створення середовища для професійного розвитку та навчання відповідає третьому етапу процесу управління кадровим ресурсом «розвиток та навчання», на якому менеджмент підприємства використовує новітні методи навчання, забезпечує відвідання тренінгів та семінарів, організовує підвищення кваліфікації кадрового ресурсу.

Стратегія формування системи оцінки та контролю ефективності роботи кадрового ресурсу відповідає четвертому етапу процесу управління кадровим ресурсом «оцінка та контроль ефективності роботи», на якому здійснюється оцінка та контроль ключових показників ефективності роботи кадрового ресурсу. Стратегія утримання та мотивації кадрового ресурсу відповідає п'ятому етапу процесу управління кадровим ресурсом «мотивація та утримання», на якому забезпечується заохочення працівників, їх визнання, винагороди, просування по службі, пільги тощо.

Стратегія правової захищеності сторін в результаті припинення трудових правовідносин відповідає шостому етапу процесу управління кадровим ресурсом «скорочення», на якому забезпечується дотримання правових норм, захищеності підприємства-роботодавця та працівника, підтримка працівників при їх звільненні. Оскільки стратегія управління кадровим ресурсом обов'язково підпорядковується загальній стратегії підприємства, важливим є узгодження стратегії рітейл-компанії з процесом управління кадровим ресурсом.

Етап «мотивація та утримання кадрових ресурсів» дає найшвидший ефект у порівнянні зі всіма іншими етапами процесу управління кадровим ресурсом, якщо заохочення працівників здійснюється у відповідності з якістю та результативністю їх роботи. Етап «мотивація та утримання кадрових ресурсів» напряму пов'язаний із зацікавленістю «відповідальних» працівників зробити свою роботу якнайкраще, яка в кінцевому випадку буде відповідати стратегічним цілям підприємства. Стимулювання працівників у вигляді премій, винагород, просування по службі, пільг, компенсацій сприяє підвищенню ефективності їх роботи.

Визначена HR-стратегія передбачає врахування матриці узгодження

стратегії ритейл-компанії з процесом управління кадровим ресурсом. Упровадження запропонованої стратегії дозволить мотивувати працівників на досягнення стратегічних і тактичних цілей ритейл-компанії, забезпечувати підвищення ефективності працівників, формувати команду фахівців, здатних виконувати завдання різного ступеня складності та якості.

3.3 Моделювання ключових компетентностей управлінського персоналу в системі формування HR-стратегії ТОВ «Веселка-Л»

Визначальним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності діяльності ритейл-компанії є людські ресурси, здатні професійно вирішувати поставлені перед ними завдання. Сучасні тенденції щодо інтелектуалізації економіки зумовлюють залежність результатів діяльності ритейл-компанії від рівня професійного та соціального розвитку його працівників. Сьогодні розвиток ритейл-компанії та його конкурентна позиція на ринку залежать передусім від професіоналізму людей, які на ньому працюють.

Розвиток персоналу охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем щодо вдосконалення знань, умінь та навичок працівників ритейл-компанії. Сьогодні вже нікого не потрібно переконувати в тому, що «правильні» люди, мотивовані, навчені, які володіють необхідними для даної роботи компетенціями, значною мірою визначають успіх бізнесу. Майже не залишилося монопольних ринків, будь-яке «ноу-хау» швидко підхоплюють конкуренти, тому, як правило, сьогодні перемагають ті керівники та власники бізнесу, які мають кращу команду. Але для цього їм завжди потрібні «правильні» люди на «правильному» місці [70]. Правильна постановка завдання щодо пошуку персоналу ритейл-компанії є визначальним фактором, що визначає підбір найбільш ефективних методів його оцінювання, що є питанням стратегії й виживання організації в зовнішньому нестабільному середовищі.

Інформацію про вимоги до кандидата на вакантну посаду потрібно структурувати в єдиній системі критеріїв і вимог (професійних і особистісних) до образу майбутнього співробітника. Успішна реалізація концепції стратегічного управління персоналом вимагає розуміння того, які саме люди в сукупності їхніх навичок, якостей та установок необхідні організації для її успішного розвитку. Саме компетентні працівники визначають успіх діяльності ритейл-компанії та можливість підвищення рівня її конкурентоспроможності на будь-якому з етапів її життєвого циклу, що зумовлює актуальність даної проблеми в управлінні.

Досліджуючи окреслену проблематику у сфері роботи з персоналом, доцільно зазначити, що поняття компетенції у вітчизняній кадровій практиці почало впроваджуватися наприкінці 90-х років, витіснивши термін «професійно важливі якості», яким позначалися особливості людини (психофізіологічні, психологічні і навіть фізичні), що сприяють професійній успішності. Як показують результати досліджень, у науково-методичній літературі відсутнє однозначне визначення змісту поняття «компетенції персоналу», що зумовлює доцільність його аналізу за різними науковими підходами.

Так, Ю. Шипков стверджує, що компетенції – це якості співробітника, необхідні йому для ефективного виконання роботи на певній посадовій позиції [70]. Тривалий час для оцінки компетенцій працівників використовувалися такі універсальні показники, як професійні (знання, уміння й навички) і практичний досвід. Наприклад, А.Я. Кібанов визначає компетентність як сукупність знань, навичок, досвіду, володіння способами й прийомами роботи, що є достатніми для ефективного виконання посадових обов'язків [71]. Водночас, даючи пояснення відмінностям між сутністю понять «компетенції» та «компетентність», автор визначає поняття «компетенції» як сукупність повноважень (прав і обов'язків), якими повинні володіти певний орган і посадова особа відповідно до законів, нормативних документів, статутів, положень [72, с. 103].

Розширюючи попереднє визначення, В. Петюх та Л. Рейценштейн дійшли висновку, що компетенція – це набір поведінкових індикаторів (поведінка), які спостерігаються тоді, коли ефективно діючі працівники проявляють особистісні

мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні завдань, які призводять до досягнення високих результатів діяльності [74, с. 156].

Визначаючи сутність даних понять, Н. Володіна розглядає американський і європейський підходи до них, при цьому перший підхід описує дане поняття як поведінку співробітника, а другий – як очікувані результати виконання робочих завдань. Автор дає власне визначення даного поняття і розглядає сутність компетентності як характеристики особистості, що є найбільш важливими для ефективного виконання роботи на відповідній посадовій позиції та які можуть вимірюватися через контрольовану поведінку [82]. С. Кучерова пропонує під компетентністю розуміти демонстрацію вмінь працівників на практиці – у реальних робочих ситуаціях (включаючи пов'язаний із цим психологічний тиск), а не тільки знання теорії або розуміння того, як це робиться. Узагальнюючи наведені вище визначення, слід зазначити, що компетентність є певною інтегральною якістю, що поєднує знання, навички й установки людини, що описується через терміни контрольованої поведінки.

Таким чином, поняття компетенції та компетентності є досить близькими та взаємозалежними за змістом і способами формування, оскільки щоб бути компетентною особою (вміти виконувати вимоги), потрібно володіти певними компетенціями (необхідними діловими якостями). У цілому компетентність визначає наявність професійних навичок людини і є головною складовою частиною її компетенцій.

Дослідження видів компетенцій персоналу, що розглядають у наукових працях різні автори [76], дає підстави звести їх у три основні групи, що в сукупності ототожнюють ключові компетенції: 1) корпоративні (ключові, базові), що застосовуються до будь-якої посади в організації та фіксуються в таких корпоративних документах, як стратегія, кодекс корпоративної етики тощо; це може бути п'ять-сім компетенцій, до яких найчастіше належать такі як: відданість бізнесу; націленість на зміни; делегування повноважень; робота в команді; бездоганне виконання своїх обов'язків; порядність; 2) управлінські (функціональні, менеджерські), необхідні керівникам для успішного досягнення

бізнес-цілей у різних сферах їхньої діяльності, що описуються у кваліфікаційних довідниках і визначають майстерність у виконанні певної діяльності (знання й досвід керівника).

Складовими частинами даної групи є рольові компетенції – вимоги до очікуваної виробничої поведінки співробітника, що відображають стратегічний напрям розвитку бізнесу або ринкове позиціонування організації на певному відрізку часу, тому вони є найбільш мінливими; 3) професійні (технічні), що застосовуються до певної групи посад. Компетенції персоналу, як правило, є логічним наслідком ключових компетенцій підприємства, бізнес-стратегії і забезпечують реалізацію бізнес-процесів і проектів. З іншого боку, особистісні компетенції постають у ролі фундаменту для формування компетенцій підприємства [77]. Ключова компетенція організації визначає вимоги до професійних навичок і соціальних характеристик співробітників, покликаних реалізувати основну компетенцію компанії для виконання соціально-економічної місії організації (рисунок 3.3).

Проектуючи портрет працівника з позиції набору його компетенцій, організація системно підходить до управління мотивацією, підвищення рівня управлінської культури й ефективності віддачі персоналу. Необхідно створити модель компетенцій, основна ідея якої полягає в уявленні про стан і розвиток якостей і поведінкових характеристик тих працівників, які є необхідними для ефективної реалізації соціально-орієнтованої стратегії розвитку організації [78]. Модель компетенцій може слугувати базовим критерієм для підбор результатів розвитку компетенцій персоналу як пріоритетного напрямку реалізації стратегічних цілей бізнесу здійснюється в межах системного підходу до впровадження ефективної стратегії управління, що забезпечує конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, довгострокову стійкість, високий імідж і позитивну репутацію рітейл-компанії [78].

В.П. Панченко вважає, що модель компетенцій управлінських працівників є певним інструментом гармонізації цілей підприємства з інтересами його ключових стейкхолдерів, які по своїй суті формують вимоги до його успішного

функціонування [79, с. 159]. Доцільно зазначити, що процес моделювання компетенцій здійснюється на трьох етапах: на рівні топ-менеджменту організації, на рівні посадової позиції та на рівні реального працівника, чим і зумовлюється її особливість [80, с. 168].



Рисунок 3.3 - Схема процесу моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу ТОВ «Веселка-Л»

У науковій літературі описуються різноманітні методи складання набору компетенцій у діяльності ритейл-компанії, які можна звести у дві основні групи за змістом моделювання: I група – для керівників вищого рівня управління, менеджерів, інших категорій співробітників; II група – для універсального працівника. При цьому розробляється одна (корпоративна) модель компетенцій з

узагальненим змістом для всіх працівників, що дає змогу уніфікувати працівників з огляду їх відповідності стратегічним цілям рітейл-компанії та водночас є менш затратною щодо використання часу та персоналу (таблиця 3.14) [81].

Таблиця 3.14 - Характерні особливості методів збору інформації для побудови моделей компетенцій управлінського персоналу

Методи	Практичне значення	Сутність
Метод репертуарних ґраток	дає змогу виявляти індикатори найбільш ефективних співробітників	керівник послідовно описує, які корисні якості проявляє кожний підлеглий у роботі
Метод критичних інцидентів	визначає поведінкові реакції, наявність яких може виявитися важливим у критичній ситуації	проводиться опитування співробітників для визначення того, які якості допомагали їм упоратися з надзвичайно важливими для компанії завданнями або, навпаки, перешкождали їхньому виконанню
Метод прямих атрибутів	компетенції можна визначити ще на етапі збору даних для їх подальшого моделювання	декільком (5-6) ключовим керівникам пропонуються картки з описом розроблених компетенцій, які обирають із них ті, що відповідають найбільш важливим стратегічним цілям організації
Інтерв'ю із замовником моделювання	уточнити цілі створення компетенцій під стратегічні цілі організації	проробляються довгострокові перспективи розвитку бізнес-ситуацій, в яких будуть використовуватися компетенції
Спостереження за діяльністю працівників	необхідна незалежна інформація про ідеальний портрет співробітника	здійснюється спостереження за роботою працівників для оцінювання їх діяльності протягом певного періоду часу
Проведення опитування (інтерв'ювання) керівників та підлеглих осіб	дає змогу інтерв'юєрові зібрати інформацію про те, як співробітники діють у більшості бізнес-ситуацій	проводиться з одним-двома співробітниками підрозділу, які показують у своїй роботі найкращий результат, щоб виділити стандарти поведінки, що будуть згруповані в необхідні компетенції
Мозковий штурм	обговорення проблемних питань для керівників	може бути проведений у кожному структурному підрозділі, якщо кількість підрозділів не перевищує 12-15
Робочі групи	працівники груп можуть охарактеризувати бізнес-поведінку колег, що є найбільш ефективною	проводяться зі співробітниками суміжних підрозділів, а також з їх керівниками за умови їх тісної співпраці
Метод фокусгруп	призначений для формування базових (корпоративних) компетенцій	заснований на обговоренні експертами ключових якостей, необхідних для певної позиції або значимих для всіх працівників організації
Опитувальники за допомогою комп'ютерних програм	комп'ютерна програма дає рекомендації, які поведінкові реакції з відомих їй повинен виявити даний співробітник	під час використання програми Work Profiling System (WPS) кожен співробітник називає свої ключові завдання і звичайний час їхнього виконання, які вводяться в програму

Аналіз значної кількості моделей компетенцій, що застосовуються як у західних, так і у вітчизняних компаніях різного профілю, дає змогу виявити найпоширеніший і практичний набір компетенцій керівників ритейл-компанії (таблиця 3.15) [82].

Таблиця 3.15 - Найбільш поширений набір компетенцій керівників

Компетенції керівника	Значення
Системне й аналітичне мислення (здатність до прийняття рішень)	Ефективно працює з інформацією: комплексно й системно підходить до аналізу проблем, продумує потенційні ризики та міри їхньої мінімізації.
Координація й організація роботи (організаторські навички)	Вирішуючи виробничі завдання, оптимально координує роботу інших осіб.
Планування (стратегічне бачення)	Оптимально планує роботу та координує ресурси.
Управління виконанням завдань	Ефективно здійснює керування виконанням: забезпечує правильне розуміння виконавцем, поставленого завдання, здійснює контроль, дає своєчасний і збалансований зворотний зв'язок
Вплив (мотивування)	Активно впливає на інші, просуває свої ідеї в процесі комунікації, стійкий до тиску.
Побудова відносин (міжособистісні навички)	Установлює та підтримує необхідні контакти і довірчі відносини з іншими. Вступає в діалог, поважний стосовно співрозмовника.
Управління людьми (керівництво, мотивація)	Керує іншими людьми, забезпечує досягнення цілей організації. Мотивує підлеглих, знає їхні індивідуальні особливості та потреби.
Відповідальність за результат (орієнтація на досягнення)	Орієнтований на досягнення амбіційних цілей. Зберігає високу працездатність у ситуації складностей, наполегливий у подоланні перешкод.
Здатність до навчання та розвитку (готовність до змін)	Адаптується до змін, самостійно оптимізує методи роботи, інтегрує новий досвід у практику

Наведений у таблиці 3.15 набір компетенцій керівників не враховує ні специфіки професійної діяльності, ні особливостей конкретної організації, ні вимог поточної ситуації та є мінімальним набором вимог, що висуваються до ділових якостей менеджера. У практиці бізнесу досить часто можна використовувати універсальний набір базових компетенцій, щоб не гаяти час на розроблення кастомізованих моделей, одержуючи в результаті приблизно ті ж самі критерії, при цьому підсумкове рішення завжди буде залежати від завдань, що вирішує кожен керівник на робочому місці [83, с. 37].

Підсумовуючи визначення багатьох науковців, слід зазначити, що модель

компетенцій представляє собою повний набір ключових характеристик, що дають працівнику змогу якісно виконувати функції на конкретній посаді для успішного досягнення стратегічних цілей організації. При цьому модель компетенцій повинна мати просту структуру, бути конкретною та легкою для розуміння та містити для співробітника від п'яти до дев'яти якостей [84, с. 111].

Модель компетенцій стає ефективним інструментом оцінювання персоналу тоді, коли організація зможе вимірювати ступінь прояву у співробітника кожної компетенції. Із цією метою може створюватися шкала оцінювання компетенцій працівників, серед яких найбільш поширеною є п'ятибальна. Зазвичай середні бали такої шкали відповідають рівню розвитку компетенції, достатньому для виконання певного завдання за такими рівнями: некомпетентність, компетентність, що формується, компетентність, висока компетентність, трансльована компетентність [85, с. 111].

Опрацювання літературних джерел дозволяє виокремити основні методи розвитку компетентності працівників ТОВ «Веселка-Л» в розрізі удосконалення окремих складових або комплексного впливу на результат (таблиця 3.16).

Враховуючи викладене, оцінювання потенціалу розвитку управлінських працівників ТОВ «Веселка-Л» повинно базуватися на вимірюванні наявного рівня компетентності працівників управлінської підсистеми ритейл-компанії та визначенні резервів підвищення здатності працівників підприємства розробляти, ухвалювати та реалізовувати відповідні управлінські рішення. При цьому загальна послідовність процесу вимірювання рівня компетентності працівників апарату управління підприємством повинна містити такі основні етапи [86, с. 200]:

1. Вибір головних типів компетенцій працівників управлінської підсистеми. Зазначимо, що групування таких компетенцій може бути виконано за різними ознаками. Оскільки предметом управління ритейл-компанії виступають його економічні ресурси, то найбільш обґрунтованим видається групування компетенцій за ознаками, що прив'язані до ресурсного забезпечення господарської діяльності. Так, ознаками групування управлінських компетенцій можуть виступати види використовуваних ресурсів (компетенції з управління

матеріальними ресурсами підприємства) та види операцій з ресурсами. Крім того, звичайно, управлінські компетенції можна класифікувати за загальними функціями управління [87].

Таблиця 3.16 - Методи розвитку компетентності управлінських працівників ТОВ «Веселка-Л»

Методи	Коротка характеристика
1. Самоосвіта	Бізнес-література, відеокурси тощо.
2. Відвідування тренінгів, семінарів та інших освітніх програм	Отримання знань та підвищення кваліфікації
3. Спостереження за діями інших	Отримання інформації про конкретні практичні прийоми, які ефективні в реальних бізнес-ситуаціях; можливість засвоєння моделі успішної поведінки під час спостережень за поведінкою людей, що володіють високим рівнем розвитку компетентностей.
4. Отримання зворотного зв'язку	Ознайомлення з думкою людей, з якими найчастіше існує взаємодія у професійній діяльності (н.: колеги, підлеглі тощо).
5. Розвиток з використанням наставництва	Можливість обговорення, а також - спільно з досвідченим наставником, коучем напрацювання схеми дії, що відповідають особливостям діяльності.
6. Розвиток на робочому місці	Відпрацювання необхідних навичок і вмінь, стилів поведінки в звичних робочих ситуаціях.
7. Спеціальні завдання/проекти	Відпрацювання необхідних навичок та поведінки у нетипових ситуаціях.
8. Метод створення проблемних ситуацій	Особливий вид інтелектуально-емоційної взаємодії працівника із завданням, в процесі якого виробляється усвідомлення протиріч між необхідністю вирішення завдання і наявними у нього недоліками для цього
9. Рольові та ділові ігри	Можливість отримання або вдосконалення навичок ефективної комунікації та міжособистісної взаємодії.
10. Нівелювання слабких сторін та подальший розвиток	Удосконалення найменш розвинених компетентностей з метою їх "підтягування" до необхідного для ефективного виконання професійних завдань рівня дозволяє зменшити ймовірність критичних помилок у роботі.
11. Розвиток сильних сторін	Компетенції, розвинені на високому рівні застосовуються для того, щоб нівелювати недоліки у рівні розвитку інших, слабших.
12. Мозковий штурм	Оперативний метод вирішення проблем на основі стимулювання творчої активності учасників для генерування ідей та варіантів дій.
13. Відвідування провідних світових компаній	Можливість набуття досвіду розвитку і впровадження різних корпоративних навичок. Особливо корисно для співробітників, які розглядаються в якості ймовірних кандидатів на керівні посади.
14. "Дзеркальні семінари"	За участю керівників вищої ланки обговорюються результати аналізування навичок, наявних на рівні компанії в цілому, а також на рівні окремих функціональних напрямків і співробітників.

2. Побудова множини загальних управлінських компетенцій. У цьому випадку загальною буде вважатися компетенція, яка може бути поділена на окремі складники, кожен з яких є компетенцією нижчого рівня. Для виокремлення головних управлінських компетенцій доцільно скористатися способом подвійного групування, тобто одночасно використати дві кваліфікаційні ознаки. Як вже зазначалося вище, такими ознаками можуть виступати види використовуваних ресурсів та види операцій з ресурсами [88].

3. Визначення для кожної загальної управлінської компетенції переліку часткових управлінських компетенцій. З цією метою можна застосувати метод розкладання загальної управлінської компетенції на окремі етапи її здійснення.

4. Оцінка наявного рівня володіння управлінськими працівниками відповідною загальною компетенцією. З цією метою можна використати метод експертного опитування. При цьому експертами можуть виступати як керівники самого підприємства, так і запрошені фахівці у даній сфері управління, зокрема з консалтингових компаній. Тоді рівень володіння управлінськими працівниками відповідною загальною компетенцією можна оцінити за такою формулою [89, с. 50] :

$$P_{ki} = \sum_{j=1}^{n_i} P_{kij} \cdot a_{kij}, \quad (3.4)$$

де P_{ki} – рівень володіння управлінськими працівниками підприємства i -тою загальною компетенцією;

n_i – кількість спеціальних управлінських компетенцій, які належать до i -тої загальної компетенції;

P_{kij} – рівень володіння управлінськими працівниками підприємства j -тою спеціальною компетенцією, яка належить до i -тої загальної компетенції;

a_{kij} – коефіцієнт значущості j -тої спеціальної компетенції, яка належить до i -тої загальної компетенції.

5. Оцінка наявного рівня володіння управлінськими працівниками усією сукупністю загальних компетенцій. З цією метою можна використати таку

формулу [90]:

$$P_k = \sum_{i=1}^n P_{ki} \cdot a_{ki}, \quad (3.5)$$

де P_k – рівень володіння управлінськими працівниками підприємства усією сукупністю загальних компетенцій;

n – кількість загальних управлінських компетенцій;

a_{ki} – коефіцієнт значущості i -тої загальної компетенції.

Отже, компетенції працівників апарату управління підприємством характеризуються різноманіттям і можуть бути згрупованими за різними ознаками (рисунок 3.4).

Загальні компетенції			Спеціальні компетенції
За видами операцій з ресурсами	За видами ресурсів	За функціями управління	
Компетенції у сфері: залучення ресурсів та послуг; використання ресурсів; резервування ресурсів; вилучення ресурсів та надання послуг; створення ресурсів (продукції); зміни властивостей наявних ресурсів; переміщення ресурсів; розміщення ресурсів	Компетенції у сфері управління: людськими ресурсами; матеріальними ресурсами; основними засобами; фінансовими ресурсами; інформаційними ресурсами	Компетенції у сфері: організування; планування; мотивування; регулювання	Вибір контрагентів та встановлення взаємовідносин з ними; вибір ресурсів, з якими відбуваються операції; визначення параметрів дій з ресурсами у просторі та часі; реалізація розроблених планів

Рисунок 3.4 – Групування компетенцій працівників управлінської підсистеми ТОВ «Веселка-Л»

Оскільки запропонований підхід до оцінювання управлінських компетенцій ТОВ «Веселка-Л» базується на аналізі та вимірюванні передусім спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства, доцільно скористатися запропонованими у таблиці 3.17 шкалами бальної оцінки окремих характеристик спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми ТОВ «Веселка-Л».

Серед управлінських компетенцій важливе місце посідають компетенції працівників у сфері планування господарської діяльності [91]. Діагностування компетенцій підприємства стосовно планування його господарської діяльності ускладнюється як наявністю значної кількості планових показників, кожен з яких повинен набувати обґрунтованого (оптимального) рівня, так і складними взаємозв'язками, що існують між цими показниками [92].

Таблиця 3.17 - Пропонована бальна оцінка окремих характеристик спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми ТОВ «Веселка-Л»

Кількість альтернатив, що розглядаються		Способи прогнозування показників, що утворюють масив вхідної інформації		Способи обґрунтування управлінських рішень	
градація	бали	градація	бали	градація	бали
розглядаються усі можливі альтернативи	3	здійснюється факторне прогнозування	3	здійснюється комплексна оптимізація параметрів управлінських рішень на засадах економіко-математичного моделювання	3
розглядається доволі багато альтернатив	2	здійснюється трендове прогнозування	2	здійснюється часткова оптимізація параметрів управлінських рішень на засадах економіко-математичного моделювання	2
розглядається мала кількість альтернатив	1	здійснюється неформалізоване прогнозування	1	здійснюється евристичне обґрунтування управлінських рішень	1
жодних альтернатив не розглядається	0	прогнозування не здійснюється	0	обґрунтування управлінських рішень не провадиться	0

При цьому досить часто оптимізації повинні бути піддані одночасно декілька планових показників, тобто неможливо здійснити окрему оптимізацію кожного показника [93]. Вміння обґрунтовано встановлювати значення кожного показника діяльності підприємства доцільно виокремлювати як окрему управлінську компетенцію. Тоді послідовність встановлювання значень планових показників можна назвати ланцюжком компетенцій із визначення цих значень [94].

З метою апробації розроблених методологічних засад оцінювання

потенціалу розвитку управлінського персоналу ТОВ «Веселка-Л». У таблиці 3.18 наведено вхідні дані для оцінки наявного рівня володіння усією сукупністю загальних компетенцій управлінськими працівниками ТОВ «Веселка-Л» за видами економічних ресурсів.

Таблиця 3.18 - Вхідні дані для оцінки наявного рівня володіння усією сукупністю загальних компетенцій управлінськими працівниками ТОВ «Веселка-Л» за видами економічних ресурсів

Назви компетенцій	Назви ресурсів	Коефіцієнти значущості компетенцій	Бальна оцінка компетенцій
1. Залучення ресурсів та послуг	Людські	0,25	0,39
	Основні засоби	0,2	0,51
	Матеріальні	0,25	0,46
	Фінансові	0,4	0,37
2. Використання ресурсів	Людські	0,45	0,36
	Основні засоби	0,3	0,39
	Матеріальні	0,32	0,40
	Фінансові	0,25	0,34
3. Резервування ресурсів	Людські	0	0,0
	Основні засоби	1	0,46
	Матеріальні	0,05	0,49
	Фінансові	0,1	0,40
4. Вилучення ресурсів та надання послуг	Людські	0	0,0
	Основні засоби	0,15	0,37
	Матеріальні	0	0,0
	Фінансові	0,15	0,32
5. Створення ресурсів (продукції)	Людські	0	0,0
	Основні засоби	0	0,0
	Матеріальні	0,2	0,62
	Фінансові	0	0,0
6. Зміна властивостей наявних ресурсів	Людські	0,25	0,33
	Основні засоби	0,1	0,35
	Матеріальні	0,05	0,38
	Фінансові	0	0,0
7. Переміщення ресурсів	Людські	0	0,0
	Основні засоби	0,1	0,45
	Матеріальні	0,05	0,48
	Фінансові	0,1	0,39
8. Розміщення ресурсів	Людські	0,05	0,39
	Основні засоби	0,05	0,42
	Матеріальні	0	0,45
	Фінансові	0,05	0,0

Використовуючи дані, наведені у таблиці 3.18, було виконано оцінку наявного рівня володіння усією сукупністю загальних компетенцій управлінськими працівниками ТОВ «Веселка-Л» за видами економічних ресурсів. Результати такого оцінювання представлено у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 - Результати оцінки наявного рівня володіння усією сукупністю загальних компетенцій управлінськими працівниками ТОВ «Веселка-Л» за видами економічних ресурсів

Назви ресурсів	Бальна оцінка сукупностей відповідних загальних компетенцій
Людські	0,3651
Основні засоби	0,4076
Матеріальні	0,4576
Фінансові	0,3596

Рівень управлінських компетенцій працівників ТОВ «Веселка-Л» є невисоким (коливається від 0,36 до 0,45). Отже, ТОВ «Веселка-Л» характеризуються значними резервами підвищення рівня компетентності їх управлінських працівників і суттєвим потенціалом економічного розвитку на засадах такого підвищення. Оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу ТОВ «Веселка-Л» повинно передбачати визначення можливостей покращення певних загальних та спеціальних компетенцій управлінських працівників ТОВ «Веселка-Л». З цією метою необхідно виділяти основні види цих компетенцій, встановлювати взаємозв'язок між ними та виконувати їх кількісне оцінювання. Для розв'язання цих завдань можуть бути застосовані розроблені у цій роботі методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу ТОВ «Веселка-Л». Це стосується запропонованих: послідовності діагностування рівня компетентності працівників управлінської підсистеми підприємства; показника оцінювання рівня володіння управлінськими працівниками усією сукупністю загальних компетенцій; бальної оцінки окремих характеристик спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства.

Висновки до розділу 3

З метою ефективної розробки HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л» запропоновано:

Розробку бізнес-плану підвищення ефективності системи управління логістичними витратами ритейл-компанії. На ТОВ «Веселка-Л» з метою покращення логістичних потоків, прийнято рішення про формування бізнес-плану на придбання автомобілів для перевезення вантажу. Для ТОВ «Веселка-Л» сума витрат на перевезення встановлюється компанією-перевізником та включає в себе витрати на паливо, амортизаційні витрати, заробітну плату персоналу та рентабельність фірми-перевізника. З метою забезпечення більш ефективного управління витратами на транспортування доцільно впровадити на підприємстві заходи, щодо їх зменшення, а також приділити увагу іншим складовим логістичних витрат, таким як управління запасами. Запропонований захід призведе до значного покращення показників діяльності підприємства. А саме, витрати на перевезення зменшаться, що призведе за собою зменшення витрат на збут на 28,6 %. Збиток підприємства зменшиться на 39,1 %, що у вартісному вираженні становитиме 1005,2 тисгрн, а враховуючи позитивну динаміку зменшення витрат на перевезення можемо очікувати виходу підприємства з кризи, та отримання невеликих прибутків.

Запропоновано розробку HR-стратегії ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л». У даному заході визначені напрями формування кадрової стратегії; матриця кадрових стратегій; виявлено взаємозв'язок між стратегією бізнесу і технологією управління кадрами; визначено складові кадрової стратегії в сучасних умовах. Удосконалено методику побудови матриці узгодження стратегії підприємства з процесами управління кадровим ресурсом відповідно до моделі життєвого циклу працівника, запропоновано стратегію управління кадровим ресурсом підприємств машинобудування на основі використання моделі життєвого циклу працівника у відносинах із підприємством-роботодавцем, яка передбачає врахування матриці

узгодження стратегії підприємства з процесами управління кадровим ресурсом.

Запропоновано моделювання ключових компетентностей управлінського персоналу в системі формування HR-стратегії ТОВ «Веселка-Л». Використовуючи універсальну модель компетенцій, організація одержує можливість скоротити витрати на розробку оціночних інструментів і використовувати вправи, які дають можливість досить точного та надійного їх вимірювання.

Однак залишається важливим напрямом дослідження використання моделі компетенцій у сучасному бізнесі та встановлення на її основі базових окладів працівників, що диференціюються не лише рівнем посади та відповідальності працівника, який її обіймає, але й сукупністю компетенцій, необхідних у даній ситуації і на даній посаді, які поки не затребувані, тобто винагороджуються здібності, які будуть необхідні організації в майбутньому. Обґрунтовано визначальну роль компетенцій управлінського персоналу в результативності та ефективності діяльності та розвитку організації. Досліджено підходи до розробки моделі компетенцій. Охарактеризовано етапи розробки моделі компетенцій управлінського персоналу. Встановлено підходи до групування основних типів компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємств. Обґрунтовано необхідність визначати для кожної загальної управлінської компетенції перелік часткових управлінських компетенцій. Показано, що з цією метою можна застосувати метод розкладання загальної управлінської компетенції на окремі етапи її здійснення. Запропоновано послідовність діагностування рівня компетентності працівників управлінської підсистеми підприємства. Розроблено показник оцінювання рівня володіння управлінськими працівниками усією сукупністю загальних компетенцій. Запропоновано бальну оцінку окремих характеристик спеціальних компетенцій працівників управлінської підсистеми підприємства. Встановлено особливості діагностування управлінських компетенцій щодо обґрунтування планових показників діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра узагальнено теоретичні засади обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії. Розглянуто основи бізнес-планування у діяльності ритейл-компанії: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури; досліджено сучасні підходи до формування HR-стратегії; визначено основи розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії.

Одним із сучасних інструментів проектування є бізнес-плани, які все частіше використовуються в діловій практиці. Бізнес-план сприяє підвищенню організаційного рівня ритейл-компанії, він функціонує як нормативний документ для досягнення цілей, завдань та реалізації запланованої стратегії. Методологію бізнес-планування можна розкрити за допомогою принципів цього документу, використовуваних методів, етапів та процедур виконання окремих проектів. Розумне формування бізнес-плану повинно включати виконання відповідних завдань, які згруповані в етапи.

Кожен із цих етапів передбачає реалізацію певних проектів та завдань та досягнення відповідних результатів, які повинні спрямовуватися на одну мету – формулювання якісного бізнес-плану та сприятимуть запропонованим підходам до окремих елементів методології розвитку.

На підставі дослідження літературних джерел ідентифіковано HR-стратегії. З'ясовано, що будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою за ресурсами, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довго- і короткотермінові цілі ритейл-компанії. Доведено, що у більшості випадків ритейл-компанії мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Реалізація тієї або іншої HR-стратегії вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей. Якщо стратегія лідерства в низьких витратах орієнтується переважно на залученні працівників масових професій середньої кваліфікації, то стратегія диференціації повинна

орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розробників. Аргументовано, що HR-стратегія є складовою загальної стратегії ритейл-компанії й служить одним із інструментів реалізації її місії та декларованих цілей

Як і будь-яка стратегія, HR-стратегія дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей ритейл-компанії на різні періоди. Адже головне в стратегії - це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно виконувати свої цілі та завдання, зберігаючи й розвиваючи при цьому свої конкурентні переваги. Наявність у ритейл-компанії стратегії в площині управління людськими ресурсами дозволяє: мотивувати персонал на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації; сформувати лояльну команду фахівців, здатних вирішувати завдання різного ступеня складності.

Дослідження ролі і місця HR-стратегії в стратегічному наборі ритейл-компанії, ієрархічного рівня локалізації стратегічного кадрового менеджменту дозволяє зробити висновок, що існуючі концепції до позиціонування HR-стратегії мають бути доповнені концепцією стратегічного ототожнення, що дозволяє повною мірою відобразити теперішній стан наукової думки про роль і місце стратегії управління персоналом. В той же час доведено, що в сучасних умовах доречним є дотримання концепції стратегічної субординації і забезпечуючої ролі HR-стратегії відповідно до загальнокорпоративної. Перевагами такого підходу є врахування особливостей менеджменту і корпоративної культури ритейл-компанії та підвищення дієвості методичних наробок щодо розробки й імплементації HR-стратегії.

Запропоноване розширення складу класифікаційних ознак HR-стратегії (в залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості; відповідно до орієнтації системи управління знаннями, способів створення та формалізації організаційних знань; за способом стимулювання професійного розвитку персоналу) дозволяє визначити стратегічні кадрові альтернативи, які відбивають зростаючу роль персоналу і інтелектуальної складової в забезпеченні сталих конкурентних переваг ритейл-компанії.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз передумов формування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л». Охарактеризовано діяльність компанії та аналіз основних техніко-економічних показників; здійснена аналітична оцінка ресурсного забезпечення як передумова розробки HR-стратегії у бізнес-плані ТОВ «Веселка-Л»; дана оцінка забезпеченості персоналом ТОВ «Веселка-Л».

ТОВ «Веселка-Л» займається оптовою та роздрібною торгівлею побутової хімії, косметичних засобів. Проаналізувавши вище сказане, можна відмітити, що за 2019 – 2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» збільшився. Під час пандемії COVID-19 за Постановою Кабінету Міністрів дозволялося торгувати магазинам побутової хімії. Причому у 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації - на 23,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. відбулося зростання на 14,9 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Веселка-Л» зменшилась з 250 осіб у 2020 р. до 210 осіб у 2021 р. У 2021р. спостерігається зростання виробітку. Продуктивність праці одного працівника у 2020 р. зменшилась порівняно з 2019 р. на 4,0 %, а у 2021 р. збільшилась на 36,8 % по відношенню до 2020 р. Така ситуація пояснюється тим, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції були нижчі ніж темпи зростання середньооблікової чисельності персоналу.

Власний капітал підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 42,3 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 19,0 %. Залучений капітал ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. збільшився на 62,4 %. Фондоозброєність праці у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 23,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,2 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Майно ТОВ «Веселка-Л» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилось на 13331,8 тис. грн, що головним чином зумовлено збільшенням оборотних активів. У 2021 р. порівняно з 2020 р. майно підприємства збільшилось на 533,5 тис. грн.

Що стосується необоротних активів, то величина нематеріальних активів у

2020 р порівняно з 2019 р. збільшилася на 431,1 тис. грн., а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 280,0 тис. грн. Основні засоби за аналогічний період збільшилися з 4163,0 тис. грн. до 5124,1 тис. грн.; їх частка у вартості активів є досить низькою. Що стосується оборотних активів, то виробничі запаси зменшуються. Спостерігається тенденція до зменшення товарів у 2021 р.

В незадовільному стані знаходиться і якісний склад основних засобів підприємства, який характеризується їх структурою, тобто співвідношенням окремих видів засобів праці, у їх загальному майновому та вартісному вираженні.

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Веселка-Л», можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «Веселка-Л» становлять робітники. Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася і складає більше 82,0 % у 2019-2021 рр., а керівників 3,6 % 2019-2020 рр. Чисельність фахівців упродовж досліджуваного періоду змінювалась з 21 осіб у 2019 р. до 22 осіб у 2020 р. та зменшилась до 20 осіб у 2021 р. Як бачимо, найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 58,5 % у 2019 р. 62,8 % у 2020, а у 2021 р. 58,1 %. Наступною є група віком до 30 років.

З метою ефективної розробки HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л» запропоновано розробку бізнес-плану підвищення ефективності системи управління логістичними витратами ритейл-компанії. Запропоновано розробку HR-стратегії ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л». Запропоновано моделювання ключових компетентностей управлінського персоналу в системі формування HR-стратегії ТОВ «Веселка-Л».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н.В. Данік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf).
2. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21(18). – С. 58.
3. Бізнес-план розвитку виробництва підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.siora.ru>.
4. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.unido.ru](http://www.unido.ru).
5. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>.
6. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau/ua/doc/?code=v0290665-06>.
7. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau/ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
8. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства / Т.П. Прохорова, Т.І. Притиченко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 34. – С. 31.
9. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми : [навч.-метод. посіб.] / М.М. Алексєєва. – К. : Фінанси і статистика, 2011. – С. 143.
10. Бекетова О.Н. Бізнес-планування : [конспект лекцій] / О.Н. Бекетова, В.І.

Найденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html>.

11. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л.А. Лаврів // Інноваційна економіка. – 2013. – № 48. – С. 109–110

12. Бабець Є.К., Максимчук А.Г., Стасюк В.П. та ін. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2017. 496 с.

13. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 2. С. 81–84.

14. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки : науковий економічний журнал. Київ : Національна академія управління, 2012. С. 38–46.

15. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса : ОНЕУ, 2014. 218 с.

16. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 109.

17. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.

18. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 212.

19. Мамчин Р.О. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному бізнесі. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf

20. Мартиненко М., Ігнатєва І. Стратегічний менеджмент : підруч. Київ : Каравела, 2013. 319 с.

21. Мельнікова О.М., Тульчинська С.О. Удосконалення процесу бізнес-планування. Актуальні проблеми економіки та управління : Збірник наукових праць молодих вчених. 2014. № 8. С. 83–86.

22. Перезовова І.В., Кафка С.М., Запухляк І.Б. Експертиза бізнес-плану як

ключовий елемент успіху підприємницької ідеї. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. № 8. С. 89–96.

23. Сакс Е.І. Впровадження бізнес-планування на підприємствах харчової промисловості як напрям підвищення їх ефективності. Ефективна економіка. 2015. № 7. С. 34–39.

24. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. URL: <http://intkonf.org/ken-chichun-va-palamarchuk-va-biznes-planuvannya-yak-faktor-uspishnoyi-pidpriemnitskoyidiyalnosti/>

25. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посібник. Донецьк, 2006. 471 с.

26. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики : колективна монографія. У 2 т. Т. 1 / За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373–389.

27. Іванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії підприємства. Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. 2009. № 6. С. 217–220.

28. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 14. С. 49–52.

29. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440–443.

30. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н. : Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017.

31. Управління персоналом : навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В.О. Хорошко, Ю.Є. Яремчук, В.В. Карпинець. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.

32. Key Principles of Strategic Human Capital Management. Mitrefinch. 2017.
URL: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/>
33. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
34. Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. Науковий огляд. 2017. Вип. 5 (37). С. 5–15.
35. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Проблеми науки. 2004. № 7. С. 23–28.
36. Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Україна: аспекти праці. 2008. № 8. С. 23–28.
37. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. 9 (1). P. 249–260.
38. Кашуба Я. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 16–18.
39. Козловський В. О., Дончак Л. Г. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 204 с.
40. Арапова О., Фрідріф В., Модирка В. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка: реалії часу: електрон. фах. журн. 2013. № 1 (6). URL: <http://www.economics.opu.ua>
41. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.
42. Song L., Li J. Building HR information modeling and risk management: A Bayesian networks approach. 2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xi'an, 2018. URL: <https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751>

43. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: КНЕУ, 2010. 228 с.
44. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
45. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
46. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта – М.: Издательство Московского государственного университета, 1997. – 480с.
47. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М.В. Сорокина. - СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 203 с.
48. Зеленова О.И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / О.И. Зеленова. – М.: НИГО, 2004. – 280 с.
49. Воробьев А. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]/ А. Воробьев, С. Жданов, Ю. Кузьмина // Управление персоналом. - 2008. - № 15. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1692>
50. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персоналмаркетингом підприємства / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.1. - С. 177-182.
51. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І.Дериховська// Бізнес-інформ. - 2013. - №7. - 2013. – С.341-347.
52. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала // Е.В. Вашурина. Университетское управление. - 2005. - № 4. – С.87-97.
53. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – 300 с.
54. Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google / Л. Бок. – М.: Манн, Иванов и Фербер. –2015. - 384 с.
55. Геєць В.М. Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН

України В.М. Гейця. - К.: Основа, 2006. - 592 с.

56. Икунджиро Н. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. / Н. Икунджиро, Т. Хиротака. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 384 с.

57. Welcome to the-learning-crowd. The-learning-crowd [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.the-learning-crowd.com/>

58. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Дж. Хау. –М.: Альпина Паблишер, 2014. – 296 с.

59. Стратегический кадровый менеджмент [Текст] : учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2005. – 752 с. – ISBN 966-608-375-2.

60. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с. – ISBN 5-86225-328-9.

61. Громова, О.Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты) [Текст] : автореф. дис ... д. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / О.Н. Громова. – М. : ГУУ, 1999. – 40 с.

62. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учебник / Под ред. Г.В. Щёкина. – К. : МАУП, 2004. – 280 с. – ISBN 966-608-375-2.

63. Мамотенко Д.Ю. РОЗРОБКА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ // Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 14. Частина 3. 2015. – С.49-52.

64. Олійник О.М. Модернізація системи управління персоналом ПАТ "Мотор Січ" під впливом процесів транснаціоналізації / О. М. Олійник, С. І. Фенюшина // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - 2018. - Вип. 32. - С. 104-109

65. Карковська В.Я., Васюник П.І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7 (181) – С. 290-297.

66. Соболева Г.Г., Михайлова К.В. Концепції життєвого циклу

співробітника. II Міжнародна студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» // http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28517/2/SNT_2019_Mykhailova_K-66.pdf.

67. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018 – 288 с.

68. Гельман В.М., 2019. Підвищення ефективності кадрової на основі використання моделі життєвого циклу працівника (Розділ 1.4.). Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія. Дніпро: Видавець Біла К.О. с. 48-55.

69. Helman V.M., Cherep, A.V. and Rybalko, O.M., 2019. Management Employee life cycle of higher education. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, № 4(44), с.160-164.

70. Шипков Ю. Модель компетенцій організації / Ю. Шипков [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irinam.com/index.php?n>

71. Кучерова С. Модель компетенцій на службі ефективної роботи організації / С. Кучерова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1036>.

72. Гуиляр Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуиляр, Дж.Н. Келли; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

73. Гансвид И. Хранить ключевые компетенции! / И. Гансвид [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/review/rev793.html?print>.

74. Панченко В.П. Концептуальні підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності організації на засадах компетенційного підходу / В.П. Панченко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7(145). – С. 156– 161.

75. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. Recruitment and selection / Г. Робертс. – М.: НИРРО, 2008. – 288 с.

76. Машков Д. Универсальная модель компетенций при оценке персонала / Д. Машков, М. Радаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: //

<http://kadry.itop.net/articles/show/715.html>.

77. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд // The Competencies Handbook. – М.: НИРО, 2008. – 228 с.

78. Минько М. Время «Ч». Модель компетенций HR-менеджера / М. Минько. – М.: АЛЬ ПИНА, 2010. – 208 с. [ewsid=38](#).

79. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова; 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.

80. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М.: НИРО, 2008. – 340 с.

81. Петюх В.М. Формування моделі компетенцій рекрутера / В.М. Петюх, А.Л. Рейценштейн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2852/1/Petyuh%20V.pdf>.

82. Володина Н. Модель компетенцій – это не сложно / Н. Володина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kadry.itop.net/news/show/alias/ocenka/news_id/778

83. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 4. С. 37-40.

84. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «трудоий потенціал» підприємства. Держава та регіони. 2008. № 3. С. 111-115.

85. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. Держава та регіони. 2008. № 4. С. 111-116.

86. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 9. С. 200-203.

87. Chen, H., Genchev, S. E., Willis, G., Griffis, B. Returns management employee development: antecedents and outcomes. The International Journal of Logistics Management. 2019. Vol. 30 (4). pp. 1016-1038. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2018-0218>.

88. Dachner A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., Saxton, B. M. The future of

employee development. *Human Resource Management Review*. 2019. 100732. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.

89. Dysvik A. Perceived investment in employee development and taking charge. *Journal of Managerial Psychology*. 2016. № 31(1). pp. 50-60. DOI:10.1108/JMP-04-2013-0117.

90. Jehanzeb K. Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person– organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*. 2020. Vol. 44 (6/7). pp. 637-657. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>.

91. Nerstad C. G., Dysvik A., Kuvaas B., Buch R. Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Hum. Resour. Manag.* 2018. № 57. pp. 1285–1302. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21904>.

92. Piva M., Vivarelli, M., 2018. Technological change and employment: is Europe ready for the challenge. *Eurasian Bus. Rev.* 2018. № 8(1). pp. 13- 32. DOI: 10.1007/s40821-017-0100-x.

93. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine. *Sustainability*. 2018 Vol.10(4). P. 1186. DOI: 10.3390/su10041186.

94. Yemelyanov O., Petrushka T., Symak A., Trevoho O., Turylo A., Kurylo O., Danchak L., Symak D., Lesyk, L. Microcredits for Sustainable Development of Small Ukrainian Enterprises: Efficiency, Accessibility, and Government Contribution. *Sustainability*. 2020. Vol. (12(15)). P. 6184. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156184>.

ДОДАТКИ ДОДАТОК А

Основні розділи бізнес-плану згідно з міжнародними, європейськими та вітчизняними стандартами

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
Міжнародний стандарт складання бізнес-плану ЮНІДО – Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2.Опис галузі та компанії. 3.Опис послуг (товарів). 4.Продажі і маркетинг. 5.План виробництва. 6.Організаційний план. 7.Фінансовий план. 8.Оцінка ефективності проекту. 9.Гарантії та ризики компанії. 10.Додатки.
Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку(European bank of reconstruction and development) – міжнародна фінансова організація, потужний інвестор, має тісні зв'язки з державними інститутами, здійснює технічну підтримку проектів, відрізняється своїм акцентуванням на фінансовому розділі – більше уваги приділяється обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу тощо	<ol style="list-style-type: none"> 1.Меморандум про конфіденційність. 2.Резюме. 3.Підприємство. 3.1.Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану. 3.2.Опис поточної діяльності. 3.3Власники, керівний персонал, працівники підприємства. 3.4. Поточна діяльність,. 3.5.Фінансовий стан. 3.6. Кредити. 4.Проект. 4.1.Загальна інформація про проект. 4.2. Інвестиційний план проекту. 4.3.Аналіз ринку, конкурентоспроможність. 4.4.Опис виробничого процесу. 4.5. Фінансовий план. 4.6.Екологічна оцінка. 5.Фінансування. 5.1.Графіки отримання та погашення кредитних коштів. 5.2. Застава і гарантії повернення займу, обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 5.3.SWOT-аналіз. 5.4. Ризики та заходи щодо їх зниження. 6.Додатки.
Міжнародний стандарт складання бізнес-плану TACIS - технічна допомога Співдружності Незалежних Держав (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – програми, розробленої ЄС для країн СНД для надання технічної допомоги, для розвитку міцних економічних і політичних зв'язків між країнами СНД та Західною Європою, надання допомоги у веденні та організації бізнесу; відрізняється від стандартної структури та може використовуватися як орієнтир під час розроблення бізнес-плану	<ol style="list-style-type: none"> 1.Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ. 2.Система управління бізнесом. 3.Опис кадрового ланцюжка. 4. Процес узгодження і прийняття рішень. 5.Опис керівного складу з послужним списком.
Міжнародний стандарт складання бізнес-плану KPMG – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній (KPMG International Cooperative), займається консультаційними,	<ol style="list-style-type: none"> 1.Резюме. 2.Продукція та послуги. 3.Аналіз ринку і галузі. 4.Цільові ринки. 5.Стратегії реклами і просування.

аудиторськими та іншими видами послуг	6.Управління; 7.Фінансовий аналіз. 8.Додатки.
Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів за стандартами BFM Group – української інвестиційно-проектної компанії (адапована до вітчизняної методики) – працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки інвестиційної привабливості підприємств, має найбільш розгалужену структуру, містить унікальні розділи, такі як: аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матриця Boston Consulting Group, PESTаналіз, галузеве оточення в середовищі для бізнесу, SWOT-аналіз галузі	1.Меморандум про конфіденційність. 2.Резюме бізнес-плану. 3.Загальні положення (інформація про підприємство, інформація про проект). 4.Маркетинговий план (галузеве середовище бізнесу, характеристика продуктів (послуг), аналіз ринків збуту, конкуренція і конкурентні переваги, організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, стратегія плану маркетингу, план продажів, витрати на маркетинг). 5.Організаційний план і менеджмент; 6.Інвестиційний план. 7.Виробничий план. 8.Фінансовий план. 9.Оцінка ризиків проекту. 10.Додатки до бізнес-плану. 11.Інформація щодо забезпечення проекту
Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів (МЕРТ) – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (узагальнююча світова та вітчизняна методика) – методична допомога підприємствам під час складання річних та довгострокових планів їх розвитку на основі інвестицій	Резюме. 1.Характеристика підприємства. 2.Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством. 3.Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг). 4.Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги. 5. План маркетингової діяльності. 6. План виробничої діяльності підприємства. 7. Організаційний план. 8.План охорони навколишнього середовища. 9.Фінансовий план та програма інвестицій. 10. Аналіз потенційних ризиків. 11.Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану. 12.Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.
Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів – Державне агентство України з інвестицій та розвитку (вітчизняна методика) – забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Структура та методики написання бізнес-плану ґрунтуються на стандартах ЮНІДО	Меморандум про конфіденційність. Резюме. 1.Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності. 2.Загальна інформація про інвестиційний проект. 3.Опис продукції суб'єкта господарювання. 4. Маркетинг і збут продукції. 5.Виробничий план. 6.Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8.Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту. 9. Ризики. 10.Додатки.



Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
13.12.2022 18:35:09 EET

Дата звіту:
13.12.2022 19:20:32 EET

ID перевірки:
1013292272

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100008309

Назва документа: ДИПЛОМ Хижун

Кількість сторінок: 134 Кількість слів: 31437 Кількість символів: 245627 Розмір файлу: 922.22 KB ID файлу: 1013050679

1469 слів позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

16.8% Схожість

Найбільша схожість: 2.71% з Інтернет-джерелом (https://politeco.nmetau.edu.ua/journals/2/9_a_ua_p.pdf)

12.8% Джерела з Інтернету

266

Сторінка: 136

5.26% Джерела з Бібліотеки

30

Сторінка: 141

0% Цитат

Не знайдено жодних цитат

Посилання

1

Сторінка: 141

52.1% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

37.8% Вилучення з Інтернету

307

Сторінка: 142

18.8% Вилученого тексту з Бібліотеки

52

Сторінка: 144

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

28

Mon Dec 12 09:57:32 EET 2022, Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 8.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. Ошибок в документах: 9%

ID: 109397 Название: Технологія розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів) Добавлено в БД: 2022-12-12 Автори: Хижун Богдан Олександрович Руководители: Чернушкіна О. О. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	215369	1511	66842 (31%)	562 (37%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы
109383	Название: Розробка стратегії розвитку HR-інжинірингу як чинника забезпечення високої конкурентоздатності персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів) Добавлено в БД: 2022-12-12 Авторы: Янковська Ірина Олегівна Руководители: Волянська-Савчук Л. В. Консультанты: Оponentы:	16601 (8.0%)	174 (12.0%)

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

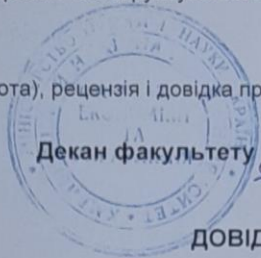
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Хижун Богдан Олександрович на захист дипломного проєкту (роботи)
(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Технологія розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.



Декан факультету

Віталій Карпенко
(підпис) (ім'я, прізвище)

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Хижун Б. О. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2021 по 2022 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з таким розподілом оцінок за: національною шкалою: відмінно 100,00 %, добре 0,00 %, задовільно 0,00 %, шкалою ЄКТС: А 93,75 %, В 6,25 %, С 0,00 %, D 0,00 %, E 0,00 %.

Методист факультету

[Signature]
(підпис) (ім'я, прізвище)

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ) ТА ОБґРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Хижун Б. О. виконав дипломну роботу на задану тему. Авторами цієї авторизованої роботи розглянуто, існуючі зображення та її виконання, які характеризують роботу. Робота характеризується наявністю вихідних джерел даних, критичним аналізом досліджуваної проблеми, надійною достовірністю отриманих даних та висновками. Дипломна робота з заданою темою дослідження і рецензується до захисту на захисті спеціальної комісії. Оцінка дипломного проєкту (роботи) Відмінно

Керівник дипломного проєкту

[Signature] Олена Герасимівна
(підпис) (ім'я, прізвище)

" 14 " 12 2022 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Хижун Б. О. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

HR-інженер у бізнес-аналізі
(назва)

[Signature] Олександр Карпенко
(підпис, ім'я, прізвище)

" 14 " 12 2022 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Хижун Богдан Олександрович

Тема дипломної роботи: Технологія розробки та обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проекту (роботи)

кількість листів креслень: 13 ; кількість сторінок записки: 124

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні засади обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії; 2. Аналіз передумов формування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л»; 3. Розробка HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л»
2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі наведено теоретичні засади обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії. У другому розділі здійснено аналіз передумов формування HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л». Третій розділ присвячено розробці HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л», а саме: розроблено бізнес-план підвищення ефективності системи управління логістичними витратами ритейл-компанії; розроблено HR-стратегію ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л»; виконано моделювання ключових компетентностей управлінського персоналу в системі формування HR-стратегії ТОВ «Веселка-Л».
4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору розробки HR-стратегії у бізнес-плані ритейл-компанії ТОВ «Веселка-Л».
5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.

7. Відгук про проект (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Скоробогач Євгенія Валерівна, викладач
керівник кабінету, асистент з організації

«14» 12 2022 року


Підпис