

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Ушенко Н. В.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА  
ДІЯЛЬНІСТЬ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»**

**Тема: «Розвиток та використання кадрового потенціалу в контексті стратегії ведення бізнесу»**

**Виконавець:** \_\_\_\_\_ Заріцька Катерина Олегівна

**Керівник:** \_\_\_\_\_ Ушенко Наталя Валентинівна

**Нормоконтролер:** \_\_\_\_\_ Шуляр Наталія Миколаївна

**КИЇВ 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 .....	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ .....	8
1.1. Кадрова політика бізнес-структури .....	8
1.2. Методи підвищення рівня мотивації персоналу .....	18
1.3. Форми професійного розвитку та навчання кадрів.....	25
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2 .....	38
МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ .....	38
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» .....	38
2.2. Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» .....	49
2.3. Характеристика системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» .....	65
Висновки до розділу 2 .....	75
РОЗДІЛ 3 .....	77
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРИШВИДШЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ .....	77
3.1 Стратегічні напрями розвитку бізнесу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».....	77
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».....	84

3.3. Прогнозування результативності від запровадження рекомендованих заходів з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» .....	92
Висновки до розділу 3 .....	96
ВИСНОВКИ .....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	103
ДОДАТКИ .....	109

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В 21 столітті економічна діяльність провідних підприємницьких структур все більше і більше наближається до моделі інноваційної, що підтверджується різноманітними програмами, спрямованими на інноваційний розвиток як окремих напрямків діяльності, так і діяльності всієї підприємницької структури в цілому. В рамках інноваційного розвитку формується розуміння значущості планування розвитку, як самої організації, так і основних напрямків її діяльності.

Зарубіжний досвід показує, що якщо розвитку персоналу приділяється особлива увага, здійснюється планування, порівняння затрачених на розвиток персоналу ресурсів і результатів, контроль за процесами розвитку, то це, в кінцевому підсумку, впливає і на ефективність діяльності організації в цілому.

Вітчизняні підприємницькі структури та організації, в свою чергу, також починають проявляти інтерес до розвитку персоналу та рівня мотивації, який повинен відповідати сучасним вимогам.

У зв'язку з цим, в рамках формування системи управління персоналом процеси планування розвитку, як кадрового потенціалу організації в цілому, так і професійної кар'єри кожного окремо взятого співробітника, повинні мати важливе значення. Це обумовлює необхідність науково-обґрунтованого визначення сутності і механізмів планування розвитку персоналу організації та підвищення її кадрового потенціалу, що є актуальністю даної теми випускної кваліфікаційної роботи.

Проблема планування розвитку персоналу підприємницької структури носить міждисциплінарний характер, що обумовлює необхідність застосування в її вирішенні комплексних підходів, з урахуванням соціально-економічних, соціологічних, психологічних та інших чинників.

Неврахування методів управління кадровим потенціалом, формалізований підхід до організації навчання, відсутність адаптованих методик оцінки ефективності навчання в середині бізнес-структури - все це стає факторами, що послаблюють вплив навчання персоналу на підвищення ефективності виробництва.

У цих умовах значення проблеми оцінки ефективності персоналу та його розвиток й навчання, збільшують свою значимість та потребують обґрунтування фінансових та часових витрат на підвищення рівня кваліфікації співробітників з урахуванням оновлень технічного компонента, забезпечення умов ефективності підготовки персоналу на базі сучасних навчальних технологій і нових форм організації освітніх процесів.

Таким чином, актуальність теми визначається необхідністю постійного вдосконалення внутрішньо фірмових систем навчання в структурі безперервної освіти з урахуванням нових соціально-економічних умов на основі ефективних управлінських рішень в організаційному і змістовному планах, які базуються на сучасних методах прийняття рішення і комп'ютерних технологіях навчання.

Існує потреба в проведенні подальших досліджень, які дозволили б осмислити і узагальнити накопичений компаніями досвід в цій сфері, підійти до вирішення проблеми формування і розвитку системи внутрішньо корпоративного навчання персоналу та розробки систем мотивації з позицій комплексного та системного підходів, її взаємоузгодження з системою корпоративного управління, з процесом розвитку підприємницької структури, що й зумовило вибір теми дослідження.

До числа вітчизняних авторів, які зробили значний внесок у розробку розглянутих проблем, відносяться: Бабенко К. Є., Виноградова О. В., Висоцька М. П., Вишневський В.П., Вовк О.М., Гавкалова Н. Л., Гриньова В. М., Дуда С. Т., Кириленко О.М., Ковальчук, Т.А., Котляревський О. В., Мадих А.А., Малихіна В.М., Малихіна Я.А., Марінич І. А., Ніколаєв А. А., Новікова О.Ф., Павлов О.І., Писаревська Г. І., Проданова Л. В., Степанюк В.Ю., Степанюк Т.П., Ткаченко В.Ю., Ткаченко Т.П., Турлакова С.С., Ушенко Н.В., Федорів А. В., Федорова Ю.В., Ярмош О.В.

Серед зарубіжних авторів вагомий внесок в розробку зазначених питань внесли: Dr. Mike Crant, Edward Elgar, Jack Welch, Jason Michaels, Jason Michaels, Jerome Ternynck, Lee Ross, Mary Jo and Richard M. Kovacevich, Миляева Л. Г., Небилиця О. А., Новікова М. М., Орлова Т.В.

**Метою кваліфікаційного дослідження є:** розробка методичних засад модернізації стимулювання категорійних менеджерів відділу активних продажів задля підвищення рівня продуктивності праці та створення системи критеріїв потенційної привабливості клієнтів з метою ефективного опрацювання.

Для досягнення поставленої мети вирішено наступні завдання:

- узагальнення теоретичних засад кадрової політики бізнес-структури;
- характеристика методів підвищення рівня мотивації персоналу;
- аналіз та групування форм професійного розвитку й навчання кадрів;
- опис організаційно-економічної характеристики ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»;
- оцінка ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»;
- надання характеристики систем розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»;
- пошук стратегічних напрямків розвитку бізнесу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»;
- формування заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».

**Об'єктом дослідження** є процес управління кадровим потенціалом Товариства з обмеженою відповідальністю «ВСМК ТРЕЙД» (ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»).

**Предметом дослідження** є розвиток та ефективність використання праці категорійних менеджерів відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».

**Наукова новизна** проведеного дослідження полягає у розробці алгоритму оцінювання та формуванні методичних засад модернізації системи стимулювання на основі запровадження нових методів мотивації для підвищення рівня ефективності праці категорійних менеджерів відділу активних продажів торговельної підприємницької структури.

**Методи дослідження.** спостереження, аналізу, порівняння, розрахунків, узагальнення, синтез, формалізація, сходження від абстрактного до конкретного, індукції, інтерпретації результатів, прогнозування та статистичні методи обробки інформації.

**Інформаційною базою** стали вітчизняні та зарубіжні видання досліджень вчених з напрямку управління кадрами та організації комерційної діяльності підприємницьких структур, наукові публікації, інформація з інтернет-ресурсів та дані фінансової, статистичної та управлінської звітності ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».

**Практична значущість** даного кваліфікаційного дослідження полягає в тому, що розроблені пропозиції сприятимуть підвищенню ефективності комерційної діяльності підприємницької структури на основі удосконалення кадрової складової у контексті стратегії ведення бізнесу. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу впроваджено в діяльність ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» (довідка №176 від 16.12.2020 р.).

**Апробація** результатів дослідження здійснювалася на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки та бізнесу» (м.Київ, 29 жовтня 2020 р.).

**Публікації.** Результати дослідження опубліковано у 1 тезах обсягом 0, 1 д.а., 1 статті у науковому виданні обсягом 0,4 д.а.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

### 1.1. Кадрова політика бізнес-структури

Першочергово необхідно зазначити, що ключовою ціллю управління бізнес-структурою, є отримання максимальної результативності та ефективності від трудової діяльності кадрів. Управлінці вищого рівня зазначають, що нові члени команди або ті, кого тільки підвищили, можуть бути не повністю готовими до цього завдання.

Вплив на поведінку кадрів вважається соціальним мистецтвом. Управлінці вищої та середньої ланки досягають успіху лише у тому випадку, коли докладають зусиль, щоб навчитися позитивно впливати на тих, з ким вони співпрацюють, на своїх підлеглих, колег, навіть на свого керівника.

А.В. Федорів, І.С. Сандик, Ваче Давтян, що спеціалізуються на продажах і розвитку кадрів, вважають, що це актуальна проблема, оскільки вплив на поведінку та мотивацію кадрів напряду вплине на ефективність роботи компанії [1].

Як зазначив А.Федорів, маркетолог, підприємець та засновник освітніх проєктів Fedoriv Vlog та BrandFather: «Якщо раніше, ми говорили про взаємини роботодавця та працівника, то це були відносини на все життя. Але в сучасному світі все інакше: якщо талановита людина готова подарувати вашій компанії хоча б 2-3 роки свого життя, то ви вже повинні бути за це вдячні» [1, с. 2].

Саме тому так важливо в найкоротші строки мотивувати співробітника і залучити до робочого процесу аби отримати максимум прибутку від його найму.

Управління - це соціальне мистецтво, яке часто вимагає особистого підходу, підтверджує думку колишній генеральний директор General Electric Джек Уелч освоїв майстерність вибору, розвитку та мотивації потрібних людей. Велч витрачав 70%



свого часу на спілкування з людьми що і допомогло стати його компанії успішною [2].

Як зазначає Федорова Ю. В., багато нових менеджерів, як правило, відбираються компаніями за технічними навичками, які також називаються «тверді навички» (з англ. *hard skills*) [3].

Тверді навички, які раніше користувались великим попитом, визначаються як технічні навички, які включають процеси, інструменти та методи, що застосовуються для виконання задач та створення проектів.

Підсумовуючи результати досліджень Федорової Ю. В., тільки твердих навичок недостатньо для того, щоб досягти успіху, м'які навички (з англ. *soft skills*), спілкування з людьми, емоціональна взаємодія, є такою ж важливою частиною [3].

Погоджуючись з думкою Гриньової В.М. та Федорової Ю. В., що м'які навички - це процес управління та роботи з людьми, що гарантує задоволення споживачів з метою їх утримання, саме вони формують сприятливу атмосферу для виконання командою проекту, допомагають надавати високоякісну продукцію чи послугу в рамках бюджету, вчасно, що виходить за межі очікувань зацікавлених сторін. Дотепер м'які навички не користувалися великим попитом, але в даний час вони є надважливими, навіть критичним для досягнення успіху проекту. М'які навички, як правило, набуваються з досвідом. Деякі організації, такі як Mastek, Polaris та Sun Microsystems, усвідомлюючи значення м'яких навичок, інтегрували м'які навички у свою навчальну схему [3-4].

Отже, можна підсумувати, що якості хорошого менеджера включають здатність працювати з іншими та робити щось через людей. Без людських навичок кар'єра керівника буде досить складною.

На думку Гриньової В. М., ефективні менеджери мають здатність мотивувати тих, з ким вони працюють, до конкретної, цілеспрямованої поведінки. Мотивація визначається як активізація, спрямування та підтримка зусиль співробітників [4].

Не викликає жодних сумнівів, що мотивована команда повинна отримувати енергію та хвилюватися при виконанні завдань. Вони повинні бути зосереджені на тому, щоб робити те, що важливо для організації. Управлінці очікують постійних

зусиль від своїх працівників, щоб вони наполегливо працювали незалежно від присутності керівника.

Не менш важливо, щоб ефективні управлінці розуміли, як впливати на людей на виконання конкретної поведінки та завдань, які вони, ймовірно, знайдуть буденними. Управлінець повинен мати можливість переконати робітників залишатися в організації, постійно на високому рівні виконували буденні завдання та легкі підлаштовуватися до значних змін.

Як пише Миляєва Л.Г., маючи ефективну мотиваційну систему, управлінці частіше мають змогу утримати найталановитіших працівників, утримують їх на робочому місці не надаючи шансів про думку йти працювати до конкурента [5].

Тоді як Орлова Т.В., акцентує увагу, що існують фактори, які прямо впливають на ефективність двох, на перший погляд, однакових по кваліфікації співробітників. Хороший управлінець повинен розуміти, що спричиняє ці відмінності [6].

Нерідкі випадки, коли два співробітники, найняті приблизно одночасно з однаковими навичками, надають різний рівень внеску в компанію. Можна вважати зірковим виконавцем, який виконує квоти, чудово виконує завдання і із задоволенням працює. Інший працівник може боротися з дорученнями та дотримання термінів, негативно ставиться і викликає проблеми.

Підсумовуючи, можна зазначити, що не все зниження показників роботи зумовлені поганою мотивацією. Ефективність насправді є функцією трьох речей: здібностей, ситуації та зусиль.

Погоджуючись з думкою Харченко С. В., що здібності характеризують співробітника з точки зору інтелектуальних навиків (здібність до використання інтелекту та розуму для вирішення проблем), соціальних (комунікабельність, відкритість) та механічних (технічні навички для виконання своєї роботи). Всі три показники можуть мати сильний вплив на успіх співробітника [6].

Але Л. В. Проданова та О. В. Котляревський [7] акцентують увагу що наявності здібностей та наявність правильної ситуації недостатньо. Зусилля визначається як готовність наполегливо працювати; працівник або управлінець, який докладає максимум зусиль, демонструє мотивацію.

Протилежне стосується працівника, який демонструє низькі показники. Це може свідчити про відсутність здібностей, поганий вибір керівництва або необхідність додаткового навчання. У випадку поганої мотивації потрібна більша підтримка керівництва, і управлінці повинні створити більш сприятливу ситуацію, а також призначити людей на посади, де вони досягнуть успіху. Відсутність зусиль свідчить про відсутність мотивації.

У результаті - людська тенденція полягає в тому, щоб звинувачувати людей, коли вони борються та вважають, що їм не вистачає мотивації. У психології концепція відома як Фундаментальна помилка атрибуції, яка визначається як тенденція до надмірного підкреслення особистих причин поведінки, що детально розглянув та підтвердив у своїй роботі Росс Л. [8]. Це може включати опис когось як лінивого або припущення, що людина не піклується про свою роботу лише на основі того, що ви бачите, а не думає про ситуативні причини такої поведінки.

Щоб сприяти збільшенню зусиль, керівникам рекомендується намагатися впливати на рівень мотивації працівників за допомогою інструментів. Під час діагностування проблеми слід враховувати причину проблем із продуктивністю. Ви також повинні розглянути, чому працівник погано мотивований, та розробити корисні мотиваційні прийоми.

Росс Л. [8], так само як і О. В. Котляревський [9] вказують, що менеджери не можуть впливати на внутрішню мотивацію, оскільки це частина чиеїсь особистості. Отже, необхідно приділяти більше уваги показникам власної мотивації під час прийому на роботу чи просування по службі.

Ставлення до роботи або рівень задоволеності роботою є ще одним важливим фактором, що визначає мотивацію, коли ви намагаєтесь впливати на поведінку інших.

Існує взаємозв'язок між задоволеністю роботою та якістю виконання обов'язків працівником. Однак зв'язок слабший, ніж можна було очікувати; як зазначили доктор Майк Крант та професор Мері Джо та Річард М. Ковачевич, що спеціалізуються на навчанні лідерів в Університеті Нотр-Дам у Мендоському коледжі бізнесу, співвідношення між задоволеністю роботою та виконанням роботи становить близько 30%, лише близько 10% результатів роботи пояснюється через задоволення роботою

когось. Люди, які задоволені роботою і люблять свою роботу, безумовно, прагнуть працювати на вищому рівні, ніж люди, які не люблять свою роботу. [10]

Способи, виготовлення та зміст робіт з персоналом визначає кадрова політика підприємницької структури. Це базове обладнання в роботі зі штатом, в якому не беруть участь лише HR, а також керівники різних рівнів. Структурно це виражається так: кадрова політика організації формує керівництво, реалізує кадрову службу та контролює менеджерів на місцях.

Як пише Гриньова В. М.: «Через ефективну кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління кадровим потенціалом підприємницької структури» [11, с. 31].

Можна підсумувати, що ключова мета кадрової політики організації - це формування колективу, який ефективно працює на благо підприємницької структури і де умови праці комфортні для кожного працівника. Пошук та відбір персоналу таким чином, щоб кадри проносили максимальну економічну користь компанії. А також, навчання та розвиток працівників, задля найкращої реалізації їх потенціалу та їх мотивація. Тобто в основі кадрової політики організації покладено поєднання колективних цілей компанії та особистісних інтересів співробітників.

Ефективність кадрової політики компанії багато в чому залежить від дотримання основних принципів роботи з персоналом та вивчалась протягом багатьох років Гавкалова Н. Л., Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. [12; 13; 14], загальні відомості були узагальнені та консолідовані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Основні принципів роботи з персоналом

Основні принципів роботи з персоналом:		
1	2	3
1	<i>Системність</i>	Взаємозв'язок всіх процесів управління кадрами, врахування результатів (матеріальних, соціальних, у тому числі і негативних) та вплив різних факторів на цей результат.
2	<i>Ефективність</i>	Або іншими словами окупність, так як принцип заснований на тому що, всі вкладення в розробку та реалізацію кадрової політики компанії мають покриватися доходами від економічної діяльності.

1	2	3
3	<i>Іноваційність</i>	Використання всіх доступних сучасних інструментів, котрі допомагають досягати поставлених цілей з максимальною ефективністю.
4	<i>Методичність</i>	Ретельний аналіз обраних методів та рішень з метою підвищення ефективності та уникнення взаємовиключних інструментів.
5	<i>Комплексність</i>	Політика роботи з кадрами має охоплювати всі категорії співробітників та всі області їх діяльності. Від менеджерів вищої ланки до допоміжного персоналу. Вплив на системи роботи з персоналом мають як зовнішнє середовище так і внутрішня обстановка бізнес структури.

Джерело: [12; 13; 15]

Розглянувши роботи Міляєвої Л.Г., Гавкалової Н. Л., Гриньової В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. [5; 11; 12; 13; 14] основні фактори впливу на системи роботи з персоналом були згруповані у табл. 1.2:

Таблиця 1.2

#### Фактори впливу на системи роботи з персоналом

Зовнішні фактори впливу на системи роботи з персоналом:		
1	<i>Загальноекономічна ситуація</i>	В періоди економічного підйому суспільства у роботодавців з'являються широкі можливості для розширення штату, підвищення його професійного рівня, різних заохочень. В період кризи політика кардинально змінюється на протилежну.
2	<i>Ситуація на ринку праці</i>	Якщо він переповнений потрібними кадрами високої кваліфікації, підхід до відбору один, але якщо на ринку кадровий дефіцит то підхід до відбору буде зовсім іншим.
3	<i>Науково-технічний прогрес</i>	Зміни в технічному забезпеченні мають прямий вплив на політику управління кадрами: в одних робітниках потреба відпадає, а в інших зростає. Змінюються принципи розподілу людських ресурсів.
4	<i>Законодавча база</i>	Умови, оплата праці та інші аспекти організації праці напряду залежать від законодавства. Закон та локальні нормативні акти – головні суб'єкти кадрової політики організації.
Внутрішні фактори впливу на системи роботи з персоналом:		
1	<i>Цілі підприємницької структури</i>	Формування кадрової політики бізнес структури виконується саме з орієнтуванням на економічні цілі компанії. У разі зміни цілей в процесі діяльності, кадрова політика теж змінюється.
2	<i>Структура компанії</i>	Більшість сучасних підприємницьких структур мають гнучку структуру, щоб відповідати потребам ринку. Методи управління персоналом можуть змінюватись при модифікації структури.
3	<i>Кадровий потенціал</i>	Яскравий приклад, що кадрова політика бізнес структури має дві сторони впливу. Кадрова політика визначає методи роботи з кадрами, але особистості та професіональні якості працівників багато в чому визначають кадрову політику підприємницької структури.

Джерело: складено на основі теоретичних відомостей [5; 11; 12; 13; 14]

Новікова М. М., пропонує класифікацію, хоча Небилиця О. А. зазначає що чітко обмеженого списку типів кадрової політики немає: кожен працедавець будує роботу з персоналом, спираючись на потреби компанії, свій досвід та багато інших факторів. В сучасній практиці існує ділення кадрової політики підприємницької структури по ступеню відкритості та методу реалізації [15].

Консолідуючи твердження Степанюк В.Ю., Ткаченко Т.П., та Миколаєв А.А. що кадрова політика підприємницької структури розрізняється по методу реалізації [16-17]:

Мається на увазі не тільки спосіб впровадження політики в виробничий цикл, але і відношення до неї керівництва.

Пасивна. Або відсутність будь-якої робочої кадрової політики. В цій реалізації немає системного підходу, прогнозування та контролю роботи з персоналом. В компанії діє принцип управління «по вертикалі», від безпосередніх керівників до підлеглих. Немає потреби в додаткових витратах та ресурсах для розвитку штату. Турлакова С.С., доповнює що є підприємницькі структури де саме така форма і є найбільш запитана, особливо коли мова йде про компанії, які надають послуги з застосуванням недорогої робочої сили [18].

Реактивна. Формат реалізації який найчастіше обирають керівники, котрі розуміють вагомість роботи з кадрами, але не готові затрачати багато ресурсів та часу. Управління персоналом відбувається, таким чином що при виникненні ситуації, що потребує втручання – слідує її вирішення. Така політика передбачає лише реакцію на конкретні події. Аналітика та прогнозування відсутні [19].

Превентивна. До інструментів додається прогнозування і саме на його основі будується система управління персоналом. Перевага підходу в тому що при правильній реалізації, він забезпечує компанії стабільність. У випадку, якщо проноз виявиться помилковим, політика не принесе бажаного результату. Турлакова С.С., Мадих А.А., Охтень О.О., Дасів А.Ф. підсумовують, що даний підхід найбільш ефективний для підприємницьких структур, де висока вірогідність позаштатних ситуацій та прогнозування ускладнене [20-21].

Активна. Формат реалізації котрий максимально цікавить керівників, що зацікавлені в ефективному управлінні кадрами. Враховуються всі аспекти роботи з персоналом, включаючи відбір, прогнозування, реагування та типові і нетипові ситуації. Розробка даної кадрової політики потребує системного підходу та значних витрат на дослідження, реалізацію та аналіз. Активна кадрова політика підприємницької структури може бути Раціональною, коли керівництво чітко усвідомлює можливі наслідки своїх рішень. Основна увага на прогнозування та контроль. Добре працює в компаніях з чіткою структурою та жорстким регламентом діяльності. Авантюристична кадрова політика як і в попередньому випадку, передбачає що керівник зацікавлений в розробці та реалізації кадрової політики підприємницької структури але спирається більше не на прогнози а на гнучке реагування. Хоча автори В.П. Вишневський, О.В. Вієцька, О.М. Гаркушенко, С.І. Князєв, О.В. Лях, В.Д. Чекіна, Д.Ю. Череватський підтверджують теорію, що така політика характеризується меншою передбачуваністю та її складніше реалізувати, але надає високі результати, якщо управлінці мають досить досвіду та компетенцій [22].

Кадрову політику підприємницької структури по ступеню відкритості детально розглянув в роботі Вишневський О.С. [23]:

Наступні типи кадрової політики підприємницької структури залежать в першу чергу від джерела залучення працівників. Якщо різного рівня кваліфікації персонал набирається зовні, політика є відкритою. Якщо компанія наймає, в основному, кадри нижчої ланки, а потім просуває їх по кар'єрним сходам, політика є закритою.

Особливості відкритої кадрової політики підприємницької структури:

- Пошук кадрів на зовнішньому ринку на будь-які посади, всіх рівнів;
- Адаптація нового персоналу потребує часу та зусиль;
- Великі можливості для найму висококваліфікованого персоналу;
- Мотиваційні інструменти та стимули прямі: фінансові заохочення чи дисциплінарні покарання;
- Для професійного росту кадрів використовуються зовнішні учбові заклади чи програми підвищення кваліфікації;

- Кар'єрний ріст ускладнений так як керівництву простіше найняти спеціаліста з ринку аніж розвивати та навчати свого.

Особливості закритої кадрової політики підприємницької структури:

- Зовні запрошуюються, в основному, працівники на низькі посади;
- Великі можливості кар'єрного росту: управлінці просувають власні кадри з низів на керівні посади;
- Працівники мотивовані не лише фінансово, а й морально;
- Співробітники залучені в корпоративну культуру, що полегшує адаптацію;
- Професійний розвиток персоналу може бути сповільненим через відсутність зовнішніх кадрових впливань.

Турлакова С.С. надає рекомендації, що для покращення кадрової політики, зазвичай проводяться наступні заходи [24]:

Посилюється системність в підборі кадрів та весь спектр дій охоплюється: як найм співробітників так і звільнення з посади. Модифікується процес надання даних: інформація про кандидатів, вакансії, наявність відповідальності рекомендуючих, регламентація права висування нових кандидатів, процедура визначення, призначення та вступ у посаду. В сукупності ці методи дозволяють підняти на новий рівень всю роботу з підбору кадрів.

Задля стабільної роботи організації та планування її розвитку, надважливим є довгострокове планування кадрової політики бізнес структури.

Гавкалова Н.Л. зазначає, що у великій кількості компаній департамент з роботи з кадрами чи служби з управління людськими ресурсами зазвичай займаються плануванням кількості працівників в компанії. Проте, основна задача – досягнення оптимальної кількості співробітників, для ефективного виконання обов'язків відповідно до установлених планів. [25]

Бажано проводити аналіз факторів впливу зовнішнього середовища, щоб переконатися, що є пропозиція певних професій для формування особового складу такими фахівцями, котрих ще немає в штаті підприємницької структури.



При прогнозуванні попиту і пропозиції на кадрові ресурси будь-які підприємницької структури в змозі визначити кількість людей, котрі потребуються, виявити рівень їх кваліфікації та здійснити розстановку.

За результатом, може бути створена та узгоджена кадрова система, що включає політику відбору, підготовки, навчання й фінансування кадрів. Так само, як і кадрова політика взаємовідносин між працівниками та управлінцями. Стратегічний план може бути роздібнений на конкретні кадрові програми використання співробітників.

Згідно з думкою Мельник Л. Г. - корпоративна стратегія не завжди розвивається гладко, адже не завжди є підготовлена методика, або вона не виконує ті завдання, які прогнозувалися. Іноді плінність кадрів більша, ніж це передбачалося. Або запланований набір кадрів не ведеться, поетапне навчання розраховане з помилками. В результаті плани не виконуються. Існування плану, як найменше перспективи, а системні спостереження та контроль за виконанням плану, зможе допомогти відкоригувати відхилення від початкової стратегії [28].

План трудових ресурсів розробляється з метою провести розрахунки щодо численності персоналу, який потрібен підприємницькій структурі. Також задля прийняти рішення про джерела потенційного набору персоналу, для встановлення і підтримки контактів для забезпечення набору персоналу. Щоб потреби організації і інформація про фінансову чи моральну мотивацію за працю, були досить відомі складу майбутніх службовців. Підприємницькі структури наймають на роботу кадри різного професійного рівня та мають потребу в спеціальностях з різних напрямків, мережа відбору службовців має бути обширною та різноманітною. Для набору службовців нижчої ланки хорошим джерелом є місцеві школи чи коледжі і багато компаній підтримують контакти з ними, щоб брати участь в заходах про профорієнтаційну підготовку школярів. Велика кількість великих підприємницьких структур беруть участь в щорічних зустрічах з випускними класами вищих навчальних закладів, щоб забезпечити їх інформацією щодо можливостей подальшої роботи. Джерела набору високо кваліфікованих кадрів на керівні посади є найрізноманітнішими, серед них спеціалізовані агентства, центри зайнятості, консультанти з пошуку керівних адміністративних працівників, консультанти по

набору кадрів. Важливо створити резерв набору висококваліфікованих співробітників, задля залучення на нові вакансії професіоналів. Якщо дотримуватися, вище зазначеного, то помилки під час підбору кадрів - менш значні.

Кадровий резерв може бути внутрішнім і зовнішнім. Зовнішній кадровий резерв ведеться на рівні зовнішніх джерел, серед них так само й випускники вищих навчальних закладів. При відборі будь-якого кандидата, спочатку будуть вивчені його моральні якості, ділові, а потім кандидат буде запрошений на співбесіду, в залежності від результатів – буде прийняте рішення щодо прийому на посаду.

Для внутрішнього резерву характерно, що підбір необхідних кандидатів або плануються до звільнення з посади (наприклад вихід співробітника на пенсію або декретну відпустку) або проводиться всередині самої організації. Згідно анкет з особистими даними і проведення співбесід з претендуючими на посаду, проводиться відбір кадрів необхідного рівня. Професійні якості співробітника вже відомі, адже він вже якийсь час працює в організації та немає необхідності у вивченні, що досить властиво джерела резерву зовнішніх. Для швидкого введення в курс щодо обсягу робіт співробітника, зазвичай, на початковому етапі, з ним проводить роботу безпосередній керівник даного напрямку діяльності або підрозділу. Це дозволяє кадрам, що зайняли посаду, якомога швидше приступити до нових обов'язків та адаптуватися без втрати на якості праці.

Тож, кадрова політика бізнес-структури відіграє важливу роль в процесах компанії та напряду впливає на кінцевий прибуток, адже несе відповідальність за ефективність використання кадрів.

## 1.2. Методи підвищення рівня мотивації персоналу

Аналізуючи методи підвищення ефективності праці, можна стверджувати що мотивація персоналу є їх невід'ємною частиною, як і підтверджено дослідженнями Дуда С. Т. та Маринич І. А.. Внутрішня та зовнішня мотивація є двома основними типами мотивації та представляє усі мотиваційні групи. Внутрішня мотивація описує всі мотиваційні типи, зумовлені внутрішніми винагородами, тоді як зовнішня

мотивація описує всі мотиваційні типи, зумовлені зовнішніми винагородами. Однак у межах цих двох широких категорій є більш детальні типи мотивації, що виділяють конкретні мотиваційні фактори [29-30].

Хоча важливо мати базове розуміння загальних внутрішніх та зовнішніх винагород, мотиваційні типи, які входять до цих широких внутрішніх чи зовнішніх категорій, краще визначають конкретні винагороди та стимули, які можна використовувати для мотивації.

Основні типи мотивації детально розглянули в своїх роботах Виноградова О. В., Пілігрим К. І., систематизувавши данні за вище зазначеною темою: [31]

Внутрішня мотивація представляє все те, що мотивує працівника на основі внутрішніх винагород, таких як самовдосконалення або підтримка колеги, що потребує допомоги. Може спонукати підвищення, задля здобуття нових навичок або для можливості змінювати обставини навколо та допомагати оточуючим.

Однак, внутрішня мотивація також може мати негативні фактори. Можете мотивувати на самовдосконалення та навчання, відчуття неповноцінності та слабкості. Результат дій є позитивним, але конкретний тип мотивації, який використовувався, був зосереджений на зупинці негативного результату, а не на створенні позитивного. Існує безліч типів внутрішньої мотивації, котра зосереджується на певній мотиваційній винагороді чи рушії.

Незалежно від позитивної чи негативної, внутрішня мотивація, як правило, є більш стійкою, ніж зовнішня, оскільки вона, як правило, фокусується на позитивних або альтруїстичних речах, якими можна керувати. І навпаки, зовнішня мотивація, як правило, фокусується на речах, які надав хтось інший, і тому безпосередньо не залежить від досягнення.

Зовнішня мотивація представляє все те, що мотивує на основі зовнішніх винагород, таких як гроші чи похвала. Ці типи мотивації є більш поширеними, ніж внутрішні мотиватори і включають досягнення речей завдяки відчутному стимулу, страху чи очікуванню, які залежать від зовнішніх факторів. Наприклад, люди хочуть отримати підвищення по службі через очікувану надбавку.

Як і внутрішня мотивація, зовнішня мотивація може бути негативною. Може спонукати до кращого виконання обов'язків страх звільнення. Зовнішня мотивація, має безліч різних типів, які виділяють конкретний стимул, що і є показником її ефективності.

О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Л.Л. Шамілева розвивають в своїх роботах думку, що мотивація є більш складним процесом, ніж проста класифікація внутрішніх або зовнішніх стимулів і може мати безліч типів та підтипів [32].

Основні типи внутрішньої мотивації:

Компетентність та мотивація навчання. Даний тип мотивації, де на людей більше впливає сам процес, а не кінцева винагорода. Причина полягає в тому, що люди, яких мотивує компетентність та знання, буквально мотивовані самою суттю навчання та вдосконалення, вони розвиваються задля досягнення мети чи завдання, а не для самого факту підвищення компетенцій.

Якщо співробітник хоче отримати підвищення, оскільки здобуде цінні навички, а не через вищу зарплату, то мотиватором є здобуття компетенцій та знань. Це надзвичайно цінний мотиватор і його слід використовувати практично в будь-якій мотиваційній стратегії. Це пояснюється тим, що нові навички часто цінніші за гроші, оскільки, на відміну від матеріальних речей, це активи, які ніхто не може відібрати чи втратити.

Мотивація ставлення. Відноситься до типу мотивації, яка культивується через бажання змінити спосіб мислення та почуття власних або інших людей. Незважаючи на те, що вона має деяку схожість із зовнішньою соціальною мотивацією, люди, мотивовані ставленням, беруть участь у діях та взаємодіях з явним наміром змусити себе та людей, які їх оточують, почуватись краще у позитивному та піднесеному настрої.

Якщо у людини виникає бажання працювати в некомерційній організації, чи добровільна безоплатна робота задля доброго самопочуття, то це мотивація задля зміни ставлення. Якщо менеджер компанії отримує радість, допомагаючи готувати звіти, тут також задіяна мотивація ставлення.

Мотивація досягнень. Мотивація досягнень, це тип мотивації при якому людиною керує бажання досягати конкретних цілей. Люди, якими керується такий тип мотивації, прагнуть досягнення завдання чи самої мети, не обов'язково через винагороду, яка надається. Підприємець може побудувати бізнес з метою створення організації світового класу, і не обов'язково тому, що там задіяні гроші.

Посилаючись на дослідження О.І. Павлов, Т.А. Кулаковська, В.А. Самофатова можна виділити що, якщо людиною рухає мотивація досягнень, вона як правило, самомотивована та орієнтована на процес, та цінує процес удосконалення, покращення більше, ніж кінцевий результат. Хоча досягнення мети може здатися зовнішньою винагородою, насправді цей тип мотивації є переважно внутрішнім. Це тому, що людину не захоплюють блиск і гламур такої винагороди, як гроші, а мотивує відчуття здобутку, яке з'являється, коли людина виконує гідне завдання [33].

Творча мотивація. Багатьох людей спонукає творчість або вроджений потяг до творчого самовираження. Коли спонукає бажання самовиразитися, людиною керує творча мотивація.

Прикладами творчої мотивації є речі, в яких людина відчуває необхідність творити, наприклад, мотивація писати книгу, зніматися в кіно, грати на гітарі, будувати продукт або розпочати бізнес.

Творча мотивація, як правило, проявляється як внутрішнє відчуття того, що людині є що сказати, через що цю ідею передати.

Якщо людина хоче, щоб увесь світ побачив її мистецтво, або лише кілька людей, все, що створюється, з метою самовиразитися, зумовлене творчою мотивацією. Речі, які створюються, можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними або ефемерними.

Фізіологічна мотивація. Часто люди керовані внутрішньою силою, яка перевищує їх пояснення. Наприклад, переслідування через відчуття прихильності чи любові.

Дії людини мотивовані глибокими фізіологічними почуттями, які є первинними і не можна їх ігнорувати, незалежно від того, наскільки б вона старалась. Це

представляє фізіологічні мотиваційні фактори, які є внутрішніми і не підконтрольними.

Якщо розглядати піраміду потреб Маслоу, рис. 1.1. Усіма людьми керують основні потреби, такі як їжа та житло, психологічні потреби вищого рівня та самореалізація. Ці потреби є вродженими у всіх нас, і ми внутрішньо намагаємося їх досягти будь-якою ціною, роблячи це пріоритетним.



Рис. 1.1. Піраміда потреб Маслоу

*Джерело: [34 с. 11]*

Основні типи зовнішньої мотивації:

Стимулююча мотивація. На відміну від мотивації досягнення, зазначає, що людей мотивує більше винагорода, аніж досягнення самої мети. Замість того, щоб мотивувати на виконання завдання, тих, кого спонукає стимул, змушують діяти через очікувану (і часто конкретну) винагороду. Наприклад, якщо людина хоче отримати підвищення по службі через вищу зарплату, а не тому, що нова відповідальність змушує її почувати себе самодостатньою та самореалізованою.

Стимулююча мотивація, хоча і здається протилежною до мотивації досягненням, насправді можна використовувати в тандемі. Наприклад, якщо людина хоче отримати підвищення, її може спонукати як вища зарплата, так і більш складна, престижна і відповідальна робота. У таких сценаріях це безпрограшний варіант, оскільки людина отримує як винагороду, так і внутрішню реалізацію.

Мотивація страху. Це тип мотивації, який використовує наслідки для спонукання людей до дії. Мотивацію страху можна сприймати як «негативний мотиватор», оскільки стимулює не винагорода, а уникнення болю чи наслідків. Замість того, щоб стимулювати себе чи інших позитивними мотиваторами, мотивація страху використовує покарання або негативні мотиватори. Часто використовують звільнення, як спосіб тримати співробітників у тонусі та налаштовувати на продуктивну роботу у напрямку до конкретних цілей, завдань чи результатів.

Хоча мотивація страху звучить досить негативно, вона насправді може бути використана в позитивному ключі. Наприклад, якщо потрібно прийти у форму, людина може спланувати літню вечірку біля басейну у своєму будинку чи житловому комплексі та використати страх перед тим, щоб не виглядати в формі, як мотивацію дотримуватися тренажерного залу та дієти. Подумайте про мотивацію страху як про позитивні триггери чи позитивні обмеження, які допомагають перехитрити своє майбутнє, подолати шкідливі звички та жити тим життям, яким хочете (але, можливо, занадто боїтеся піти далі).

Мотивація влади. Це мотиваційний фактор, який говорить про те, що людей мотивує контроль над власним життям та життям інших людей. Кожен хоче мати право вибору, людей часто мотивує необхідність впливати та контролювати навколишнє середовище. З цієї причини силова мотивація проявляється у прагненні впливати на напрямок нашого життя та життя оточуючих нас.

Мотивація влади, доведена до крайності, може спостерігатися в реальних подіях, таких як нацистська Німеччина, та інших сценаріях, коли голод контролював інших та переважав за будь-які моральні зобов'язання чи норми. Однак при зменшенні натиску мотивації влади, вона може діяти позитивно. Наприклад, бажання

контролювати інших може бути поганим, а спроба встановити контроль над власним життям матиме вже позитивне значення.

Климчук В. В зазначає, що люди є соціальними істотами, і соціальна мотивація - також відома як мотивація приналежності - люди мотивовані такими соціальними факторами, як приналежність та прийняття. Люди мають вроджене бажання спілкуватися з іншими, і соціальна мотивація змушує шукати зв'язки, формувати приналежність до соціальної групи [35].

Еволюція психології говорить нам, що всі люди мотивовані соціальними факторами. З цієї причини важливо завжди шукати нових зав'язків, а також продовжувати розвивати ті що вже сформовані. Пошук групи людей, які люблять і приймають людину, можуть спонукати її до нових вершин і привести до справжнього щастя.

Найкраща мотиваційна стратегія - поєднувати кілька типів разом. Однак певні ситуації можуть вимагати певного поєднання мотиваційних сил та факторів.

Бізнес - це унікальна обстановка, оскільки часто люди намагаються мотивувати себе, а також оточуючих. Іноді намагаються мотивувати інших навіть більше, ніж себе. Щоб допомогти досягти максимальної мотивації та продуктивності для себе та команди, важливо врахувати наступні типи мотивації.

Для команд найпоширеніший мотиватор - зовнішній і часто зосереджений навколо спільної мети. Однак команди з високим рівнем взаємовідносин можуть бути мотивовані внутрішньо, наприклад, спільним бажанням допомогти один одному досягти успіху.

Отже, існує безліч методів для підвищення рівня мотивації персоналу, котрі можна між собою комбінувати та використовувати в залежності від потреб. Мотивована команда приносить більше прибутку компанії та потребує меншого зовнішнього втручання в процесі.



### 1.3. Форми професійного розвитку та навчання кадрів

Щороку компанії фокусують час та ресурси на внутрішньому проведенні оглядів ефективності, встановлення цілей та доопрацювання планів розвитку. Для більшості це щорічні заходи, але найкращі підтримують цей проект протягом року та підкреслюють важливість розвитку, надаючи реальні можливості для розвитку своїх команд, що неодноразово згадував у своїй роботі і Джером Тернінк - генеральний директор Smart Recruiters. [17]

Зосередившись на ефективній діяльності з розвитку, власники та керівники можуть скористатися талантами та сильними сторонами своїх працівників. Хоча це звучить легко, цитата Маркуса Бакінгема зображує тяжкі реалії: "Більшість людей взагалі не використовують свій талант на роботі" [36, с.1].

Багато компаній надають доступ до електронного навчання на такі теми, як управління проектами, навчання програмному забезпеченню та про здобуття інших технічних навичок. Деякі також забезпечуватимуть відшкодування витрат своїм працівникам за відвідування професійних конференцій або сертифікацій зовні. Незважаючи на те, що вони важливі і можуть бути ефективними в деяких аспектах розвитку, розвиток на виробництві становить до 75% ефективного навчання. [37]

У 2020 році найкращі компанії світу під час «Montgomery Summit» зазначили розвиток співробітників як один з пріоритетних напрямків для розвитку та становлення успішних компаній. [38]

Відсутність можливостей для зростання та розвитку кадрів та команд може мати багато негативних наслідків. Напевно, найбільш значущим та шкідливим може бути рішення кадрів про пошук розвитку в іншому місці, поза межами компанії.

Кожна компанія має свій власний набір пріоритетів, щоб допомогти їй вийти на новий рівень, і спрогнозувати, які проекти матимуть найбільший вплив, може бути важко. Але те, що робить бізнес процвітаючим і по-справжньому відрізняє одну організацію від решти, це не товар, який вона продає, або послуга, яку вона пропонує, це люди всередині неї.

Розвиток співробітників - це довготривала ініціатива, але вона також призводить до короткострокової вигоди, підвищення лояльності працівників, ріст ефективності роботи та повного залучення до процесів компанії.

Якщо організації нехтують певними факторами, тоді процес розвитку співробітників буде складним та довгим для організації, неприємним для працівників і не матиме сенсу для обох сторін.

Сьогодні роботодавці повинні активно розвивати своїх співробітників, а не знаходити нових на ринку праці. Причини акцентування уваги на розвитку співробітників наступні:

**Конкурентоспроможність.** Організації змагаються не лише за частку ринку, а й за працівників. Працівники хочуть працювати у роботодавця, який підвищить їх компетенції, щоб забезпечити їм конкурентоспроможність серед однолітків з інших компаній.

**Боротьба з постійним дефіцитом компетенцій.** Згідно з дослідженнями розвитку кадрів SHRM, 83% HR-спеціалістів стикаються з труднощами при наборі кадрів, а серед цих HR-спеціалістів 75% заявляють, що у кандидатів на вакансії бракує навичок. У короткостроковій перспективі організаціям слід відновити програми професійної підготовки початкового рівня. У довгостроковій перспективі підприємницькі структури повинні брати участь у партнерських співтовариствах з метою відновлення зламані системи навчання спеціалістів [39].

**Призупинення розвитку співробітників.** Раніше багато роботодавців у зупиняли проекти з професійного розвитку через обмежений бюджет та ресурси, зміну пріоритетів бізнесу, брак часу та відсутність підтримки вищого керівництва. На сучасному ринку праці компанії повинні інвестувати в навчання співробітників для створення спеціалістів, необхідних на поточному робочому місці.

**Адаптація до змін.** Погоджуючись з думкою Азьмук Н.А., що більш перспективні організації, що постійно розвиваються, потребують розвитку співробітників, щоб забезпечити їх повне залучення робочий процес та відданість справі. Забезпечуючи творчий розвиток, керівники тим самим показують, що цінують своїх працівників [40].

Підвищення продуктивності праці. Працівники, які проходять навчання та освітні програми, є більш продуктивними.

Зменшення плинності кадрів. Чим більше грошей організація витрачає на навчання та розвиток співробітників, тим більша стурбованість тим, що висококваліфіковані люди підуть і заберуть свої знання кудись ще; однак дослідження показали, що навчання працівників насправді зменшує плинність кадрів та прогули.

Узгодження розвитку співробітників з потребами організації. Роботодавці повинні дозволити стратегічним планам керувати розвитком співробітників. Наприклад, зіткнувшись із наближенням до пенсії багатьох старших робітників, організація може розвинути їхні навички, щоб вони могли взяти на себе нові обов'язки та бути корисними на своїх робочих місцях. Такі заходи можуть заохотити досвідчених працівників залишатися на роботі.

Щоб зрозуміти, що таке розвиток персоналу, важливо врахувати, що навчання і розвиток персоналу - це різні питання. Навчаючи персонал, навчаєте співробітників того, як краще виконувати посадові обов'язки. Розвиток співробітників - це інвестування в підняття персоналу на новий рівень.

Коли когось наймають на роботу і навчають завданням, які він повинен виконувати - це тренування. Розвиток в основному полягає в тому, щоб навчати співробітників і готувати їх до завдань, які будуть поставлені на посадах вищого рівня.

Планування розвитку співробітників допомагає формувати майбутній напрямок кар'єри працівників, але в той же час є одним з найбільш ігнорованих аспектів управління людськими ресурсами. За думкою Т. В. Гільорме, О. К. Єлісеєва, нехтування розвитком персоналу компанії часто розплачуються втратою кращих співробітників, низьким рівнем залученості і задоволеності роботою [41].

Погоджуючись з Трут О. О., що навчання і розвиток персоналу приносить: зменшення плинності кадрів за рахунок вироблення лояльного ставлення з боку колективу, створення умов для просування по службі та розвитку; збільшення продуктивності праці - кращий фахівець робить свою роботу якісніше і швидше; економію в перспективі - маючи єдиний план з розвитку та навчання персоналу,

готувати нових співробітників буде простіше і дешевше; плюс до репутації - в компанію, що цінують фахівців і вкладати в них свої ресурси, апріорі прагнуть кращі з кандидатів [42].

Навчання персоналу – має на увазі розвиток умінь, навичок і професійних знань співробітників на основі цілей щодо розвитку відповідних підрозділів, які в свою чергу прив'язані до стратегії компанії. Навчання може бути різним за формою, змістом і способом організації. Все це залежить від конкретних цілей, тимчасових і фінансових ресурсів.

Змістом навчання можуть бути як вузькоспеціальні професійні знання, управлінські та комерційні навички, так і корпоративні цінності. Навчання може проходити у формі лекцій, семінарів, тренінгів, а також в модній тепер дистанційною формою - за допомогою Інтернету, коли учні виконують певні завдання і проходять тестування на сайті навчальної організації, після чого поштою отримують офіційний документ про кваліфікацію. Можливі різні способи організації - силами внутрішніх фахівців і менеджерів, силами внутрішнього тренера, при запрошенні зовнішніх, тренерів, викладачів чи експертів. Компанії середнього рівня часто застосовують змішані форми навчання, а досить великі компанії створюють для себе власні свої центри з розвитку та навчання, а також корпоративні університети.

Перш за все, слід розділити поняття навчання та адаптації персоналу. Адаптація - процес, спрямований на те, щоб співробітник освоїв норми і правила компанії в цілому і конкретного підрозділу зокрема. Адаптаційний період необхідний як новим співробітникам, так і тим, хто перейшов на роботу в інший відділ або філія. Професійний рівень співробітника на початку і кінці адаптаційного періоду залишається практично незмінним. Саме тому вигідніше підвищувати професійний рівень тих співробітників, які вже працюють в компанії, а не наймати нових, яким буде потрібно період адаптації.

Навчання персоналу направлено на розширення його професійних компетенцій. В ідеалі воно є частиною стратегії компанії і є плановим: наприклад, при освоєнні нових ринків збуту товарів і послуг, технічне переозброєння і модернізації виробництва, розширенні сфер діяльності. Можливі й несподівані приводи до

початку навчання персоналу: зниження виробничо-фінансових показників усієї компанії та її дочірніх компаній, зміни в законодавстві.

Розвиток персоналу – має на увазі комплекс із заходів, що цілеспрямовані на ріст рівня управлінських та професійних компетенцій співробітника для збільшення продуктивності праці і рентабельності бізнесу, скорочення виробничих і економічних втрат, пов'язаних з впливом людського фактора.

Організація, яка прагне зберегти свою конкурентну перевагу і зайняти лідируючі позиції на ринку, потребує співробітників, що досконало оволоділи сучасними технологіями та знаннями, здатні над ефективно застосувати здобуті навички на практиці. Висококваліфіковані кадри є рушійною силою підприємницької структури на шляху до здобуття встановлених цілей.

Важливо розуміти, також що і ефективність співробітника залежить не тільки від його професіоналізму та досвіду, а й від ставлення до роботи, а також від наявності організаційних бар'єрів, що перешкоджають досягненню максимальних результатів.

Якщо компанія не пропонує можливості для навчання і росту, співробітники візьмуть свій професійний розвиток в свої руки, шукаючи роботодавців, які будуть більш уважні в цьому питанні.

Погоджуючись з думкою Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Сьогодні значна більшість роботодавців надають можливість розвитку або навчання, щоб надати допомогу своїм співробітникам для освоєння нових навичок, проте, значна більшість професіоналів з своєї сфери діяльності надзвичайно не згодні та хотіли б отримати більше можливостей для розвитку, що і показує на явне розбіжність між баченням ситуації працівником та роботодавцем [43].

Тому дуже важливо створювати програми розвитку, які будуть орієнтовані на співробітників. Розробляти їх слід з урахуванням потреб та інтересів кожного працівника.

Розвиток персоналу і технології йдуть рука об руку. У міру прискорення інновацій з'являється можливість створювати кращі корпоративні програми і методи навчання.

Сьогодні HR закликають співробітників керувати власним розвитком кар'єри. HR показують як управлінцям, так і працівникам, що розвиток приносить користь. Без чіткого зображення переваг від розвитку, працівники будуть демотивовані через витрати на навчання та втрати часу, таким чином їх продуктивність буде знижена. Більше того, співробітники будуть менш захоплені програмами розвитку, якщо вони не бачать переваг від їх використання у своїй роботі та нових кар'єрних можливостей.

Успішні роботодавці інтегрують програми розвитку та планування кадрового резерву в загальну стратегію організації, забезпечуючи, рухались усіх програм до одного і того ж набору цілей.

Методи розвитку співробітників:

Деякі методи розвитку співробітників впроваджуються на робочому місці, керівник або досвідчений колега керує розробкою програми в контексті фактичного робочого середовища. Інший розвиток відбувається в навчальних закладах або інших місцях. На сьогоднішній день, все частіше організації використовують онлайн-методи для розвитку співробітників.

Коучинг (з англ. Coaching). Більш досвідчений або кваліфікований працівник, надає поради та настанови новачку або більш слабкому колезі, щоб допомогти йому здобути нові навички, підвищити ефективність роботи. Відмінними рисами коучингу є те, що він персоналізований та має певні, чітко окреслені цілі, як правило, впроваджується на певний період та, зазвичай, для пари співробітників.

Успішне впровадження вимагає дотримання зобов'язань з боку організації та особи, яку навчають, плану навчання, кваліфікованих наставників та подальшої оцінки.

Наставництво (з англ. Buddying). Поєднання в роботі менш досвідчених працівників з більш досвідченими колегами за допомогою офіційних або неформальних програм. Офіційні програми наставництва можуть зменшити товарообіг, поліпшити набір персоналу та покращити ефективність роботи та робоче середовище, особливо допомагає адаптуватися жінкам чи іноземцям.

Для прискорення темпів навчання працівників організації можуть використовувати індивідуальний план розвитку (ІПР). Цей документ детально описує

план дій працівника та результати від навчання, а також надає чітке уявлення про вигоди отриманні від проходження навчання. Коректні ІПР спонукають до навчання навіть досвідчених співробітників при найменших затратах на реалізацію, фінансових чи кадрових.

Матриця потенціалу (з англ. The 9-box grid), - це індивідуальний інструмент оцінки співробітників, який оцінює поточний та потенційний рівень внеску працівника в організацію. Сітка найчастіше використовується при плануванні кадрового резерву та як метод оцінки потенціалу організації та визначення потенційних лідерів. Для оцінки результатів роботи, таблиця з 9 блоків містить візуальну довідку, яка може включати дані оцінки, щоб дозволити керівникам переглянути фактичну та потенційну ефективність роботи працівників. Отримуючи інформацію з матриці, управлінці та кадровики можуть створювати ІПР (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця GE / McKinsey

Високий менеджерський потенціал	Дальній стратегічний резерв	Середньотерміновий оперативний резерв	Терміновий стратегічний резерв
Середній менеджерський потенціал	Дальній оперативний резерв	Середньотерміновий оперативний резерв	Найближчий Оперативний резерв
Низький менеджерський потенціал	Виконувачі	Група додаткового контролю	Ефективні на своєму робочому місці
	Низький потенціал розвитку	Середній потенціал розвитку	Високий потенціал розвитку

*Джерело: [44]*

Крос-тренінг (з англ. Cross-training). Перехресне навчання означає підготовку працівників до виконання службових обов'язків, відмінних від тих, які зазвичай виконуються. Перехресне навчання може бути короткостроковим, а може бути постійним, запланованим процесом. Перехресне навчання, як правило, не призводить до негайного просування, але вказує на те, що працівник зацікавлений у засвоєнні нових навичок. Ця різноманітність навичок може допомогти йому або їй досягти кваліфікації для подальшого просування в кар'єрі.

Роботодавці знаходять цінність у перехресному навчанні, оскільки воно, як правило, ефективніше, ніж залучення нових працівників. Багато менеджерів піднімають свою ефективність на новий рівень, впроваджуючи в робочий процес навички, отримані під час перехресного навчання. Так само, як і багато працівників цінують перехресне навчання, оскільки це дозволяє їм розширити свої можливості та компетенції.

«Розтягування» доручень (з англ. "Stretch" assignments). Проекти навчання на робочому місці та "розтягування" дають працівникам можливість вчитися, виконуючи більш складну роботу. Розвиваючі завдання дозволяють працівникам розвивати нові навички, знання та компетенції, необхідні для вищих посад.

Вихід на наступний рівень у бізнесі часто означає правильний досвід. Однак багато працівників не знають, який досвід найкраще підготує їх до бажаної посади. Експерти кажуть, що люди, які мають досвід, який характеризується як "прискорювач" потенціалу, швидше за все досягнуть успіху. Дослідження показали, наприклад, що керівники вищого рівня частіше досягають успіху, якщо вони мали міжфункціональний досвід, керівники середнього рівня частіше досягають успіху, якщо вони мали досвід вирішення складних завдань (наприклад, складна ситуація з працівниками), і нові виконавчі керівники, швидше за все, досягнуть успіху, якщо вони мали досвід прийняття рішень та прогнозування.

Збільшення обов'язків та розширення повноважень (з англ. Job enlargement and job enrichment). Передбачає збільшення об'єму роботи працівника шляхом додавання більшої кількості завдань та обов'язків, як правило, на однаковому рівні складності. Збільшення навантаження підвищує організованість та залучення працівника завдяки більшій концентрації, росту відповідальності та розсудливості.

Організації часто формують робочі місця для підвищення мотивації працівників; однак, коли робочі обов'язки збільшуються, але не змінюються повноваження, мотивація та підвищення ефективності мало ймовірна. Хоча різниця між збільшенням обов'язків та розширенням повноважень досить проста, працівники можуть неправильно сприймати зміни.



Стеження за роботою (з англ. Shadowing). Техніка вимагає не лише, щоб стажер цілий день слідкував за колегою. Стежери розглядають організацію з іншої точки зору і з перших вуст дізнаються про проблеми, з якими стикаються працівники інших підрозділів. Ця техніка допомагає працівникам усвідомити вплив їхніх рішень на інші підрозділи.

Ротація робочих місць (з англ. Secondment). Систематична ротація кадрів між підрозділами чи компаніями, філіалами.

Програми ротацій можуть відрізнятися за розміром та офіційністю. Хоча більші роботодавці частіше інвестують у формалізовану програму ротації робочих місць, організації будь-якого розміру можуть розглянути можливість впровадження програми. Зазвичай офіційні програми ротації пропонують індивідуальні завдання перспективним працівникам, щоб дати їм уявлення про весь бізнес. Завдання, як правило, виконуються протягом року або більше.

Існує багато причин для впровадження системи ротації робочих місць, включаючи потенціал підвищення якості праці, що дає працівникам можливість вивчати альтернативні шляхи кар'єри, і, можливо, найголовніше, запобігаючи застою та нудзі. Можливі недоліки включають збільшення навантаження та зниження продуктивності праці працівника, тимчасові порушення робочого потоку, можливе небажання керівників лінійних служб дозволяти високоефективним працівникам брати участь у програмах ротації робочих місць та витрати, пов'язані з кривою навчання на нових робочих місцях.

Програма кадрового резерву (з англ. Succession planning). Визначає довготермінові потреби в кадрах та допомагає в розвитку існуючих. Плани переймання посади, як правило, зосереджені на процесі підготовки працівників терміном в 1-3 роки, перед переходом до нової посади.

Багато керівників підприємницьких структур та фахівці з персоналу вважають, що програма кадрового резерву - це складний процес, що найкраще підходить для великих організацій, що мають окремі відділи розвитку. Однак планування кадрового резерву також може принести користь і меншим організаціям, які мають менше ресурсів.

Оціночний центр - це не обов'язково фізична площадка, а також програма інструментів та вправ, призначених для оцінки придатності працівника чи кандидата на роботу на певній посаді. Центри можуть використовуватися для відбору або розвитку. Заходи в центрах оцінки зазвичай проводяться протягом одного-двох днів і можуть залучати одночасно декількох працівників або кандидатів. Оцінювачі оцінюють учасників на основі стандартизованих заходів, ігор та інших моделювань для прогнозування майбутньої діяльності кандидатів.

Центри оцінки можуть допомогти організації приймати рішення щодо заміщення робочих місць, просувати працівників по кар'єрним сходам, назначати в кадровий резерв.

Корпоративні університети допомагають з розвитком та навчанням співробітників, але зосереджуються насамперед на виробничих навичках та навичках, притаманних специфіці роботи компанії. У корпоративному університеті основна увага приділяється навчанню, яке принесе користь організації, а не лише окремій людині. Переваги корпоративного університетського формату включають стратегічне узгодження з цілями компанії, стабільну якість та єдину програму, що розповсюджується на усіх учасників. Корпоративний університет також є відчутним символом відданості організації навчанню та зростанню.

Розвиток співробітників в Інтернеті. Організації зазвичай використовують навчання в класі для тем, унікальних для конкретного роботодавця, а онлайн-навчання - для більш універсальних тем. Інтернет-навчання дозволяє проводити самостійні, своєчасні, інструктажі. Співробітники, які працюють віддалено, мають більше змоги планувати свій робочий час.

Щоб залучити співробітників до навчання в інтернеті під час робочого процесу, тренінг повинен містким, інформативним та не перевантаженим. Співробітники також повинні розуміти, як він допоможе їм краще виконувати свою роботу.

Організації повинні знати про потенційні проблеми, які можуть виникнути в програмах розвитку співробітників. Наприклад проблеми з фінансуванням, відсутність аналітики та показників, проблеми різноманітності та відмінності між

поколіннями. Особливі проблеми випливають із сучасного економічного клімату та різноманітного робочого середовища.

Типові перешкоди для програм розвитку працівників наступні:

Відсутність підзвітності. Мало хто з організацій постійно вимагає від керівників нести відповідальність за розробку своїх звітів.

Прогалини у можливостях розвитку талантів. Дослідження показують, що небагато організацій мають управлінські здібності розвивати людей на своїх робочих місцях або забезпечувати зворотний зв'язок для підтримки розвитку співробітників.

Непоследовне виконання. У більшості організацій існують такі фундаментальні процеси, як програми розвитку та планування кадрового резерву, але небагато роботодавців виконують ці програми послідовно.

Обмежене використання змістовної аналітики. Мало роботодавців відстежують такі важливі показники, як ефективність програм управління талантами.

Чітка комунікація щодо програм розвитку співробітників необхідна для їх успіху. Роботодавці повинні подбати про те, щоб інформація про розвиток не створювала нереальних очікувань або не створювала плутанини щодо того, хто отримує можливості для розвитку.

Спеціалісти з персоналу повинні переконатись, що програми розвитку співробітників не порушують зобов'язань компанії перед співробітниками.

Отже, у попередніх поколіннях загальний, стандартизований підхід до навчання часто був достатньо ефективним, щоб наблизити нових співробітників до ідеалу. Але на сьогоднішній день, будь-який підхід що не враховує специфіку персоналу, може бути менш ефективним.

## Висновки до розділу 1

Теоретичні засади кадрової політики підприємницької структури як умови ефективного управління методами підвищення рівня мотивації персоналу та форми професійного розвитку та навчання кадрів дають змогу зазначити:

На основі консолідації та узагальнення теоретичних підходів до визначення понять “мотивація”, “навчання”, “розвиток”, управління кадровою політикою підприємницької структури у роботі розглядається як комплексна система заходів, спрямованих на підвищення ефективності, кваліфікаційного рівня, стимулювання персоналу та його повного використання задля здійснення управління розвитком підприємницької структури. Від кадрової політики підприємницької структури залежить ефективність реалізації планів та результативність досягнення цілей.

Доведено, що концепцію управління кадровою політикою підприємницької структури утворюють відокремлені основні правила, цілі, принципи роботи з персоналом, охарактеризовані із врахуванням стратегії підприємницької структури, потенціалу персоналу, а також стилю роботи з персоналом і подальші плани з його використання.

У ході досліджень обґрунтовано залежність функціонування системи розвитку й навчання та мотивації кадрів, від управлінців, що висувають вимоги до формування кадрової політики підприємницької структури та тих, хто визначають напрямки удосконалення кадрової політики.

Визначено, що до основних складових розвитку й використання кадрового потенціалу належать: управління розвитком, управління персоналом, стратегічне управління кадрами.

Розкрито процес формування та удосконалення системи управління кадрами, що складається із планування, аналізу, найму, оцінювання, навчання, підвищення рівня кваліфікації; мотивації.

Обґрунтовано використання методів професійного розвитку та навчання кадрів: коучинг, наставництво, крос-тренінг, розтягування доручень, збільшення обов’язків та розширення повноважень, стеження за роботою, ротація робочих місць, програма кадрового резерву, корпоративні університети.

Встановлено, що на практиці управління кадровим потенціалом відстежується взаємодія його різних моделей: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

Доведено, що при відборі та розвитку кадрів відслідковується тенденція, що дедалі більше уваги приділяється розвитку м’яких навичок. Зарубіжні та вітчизняні

вчені обґрунтували необхідність наявності та розвитку м'яких навичок у наш час, задля персоналізації підходу до клієнта. Розвиток та навчання кадрів – процеси, важливу роль котрих підтвердили та обґрунтували найуспішніші компанії світу. В сучасних умовах все більше уваги приділяється методам розвитку й навчання, які не потребують зовнішнього втручання, а направлені на самоорганізацію всередині колективу.

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» - це підприємницька структура, на якому працює більше ніж 3 000 професіоналів, що забезпечують повний виробничий цикл виробу під індивідуальні замовлення, від ідеї до кінцевого результату. Воно зареєстроване і функціонує згідно з законодавством України, має статус платника податку на загальних підставах та діє на підставі Статуту.

Директор: Сімонов Ярослав Сергійович

Фактична адреса: Україна, 03124, місто Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок 16А

Юридична адреса: Україна, 03124, місто Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок 16

Телефон: +38-044-500-57-07

Код ЄДРПОУ: 40853644

Сайт: <https://viyar.ua/>

Компанія «ВСМК ТРЕЙД» заснована в 2002 році та веде свою діяльність в Україні та за її межами.

В 2002 році компанія була заснована та відкрита компанія «ВСМК ТРЕЙД» в місті Києві.

В 2004 році, завдяки ефективній роботі компанія відкрила перший філіал з шоурумом, виробничими та складськими приміщеннями.

В 2006 році, разом з зростанням клієнтської бази та розмірів виробництва – був відкритий 2 філіал в місті Києві.

В 2008 році переміщення першої філії, через неефективність логістики та сплати високої вартості оренди.

В 2013 році Відкриття 3 філії.

20 листопада 2015 року, відкриття першої філії в Білорусі, місто Мінськ.

17 грудня 2017 відкриття філії в Дніпрі.

12 лютого 2020 року, відкриття першої філії у Львові.

Історія відкриття розвитку компанія наведена у Додаток А.

Відповідно до єдиного класифікатора, підприємницька структура займається наступними видами діяльності (рис. 2.1).

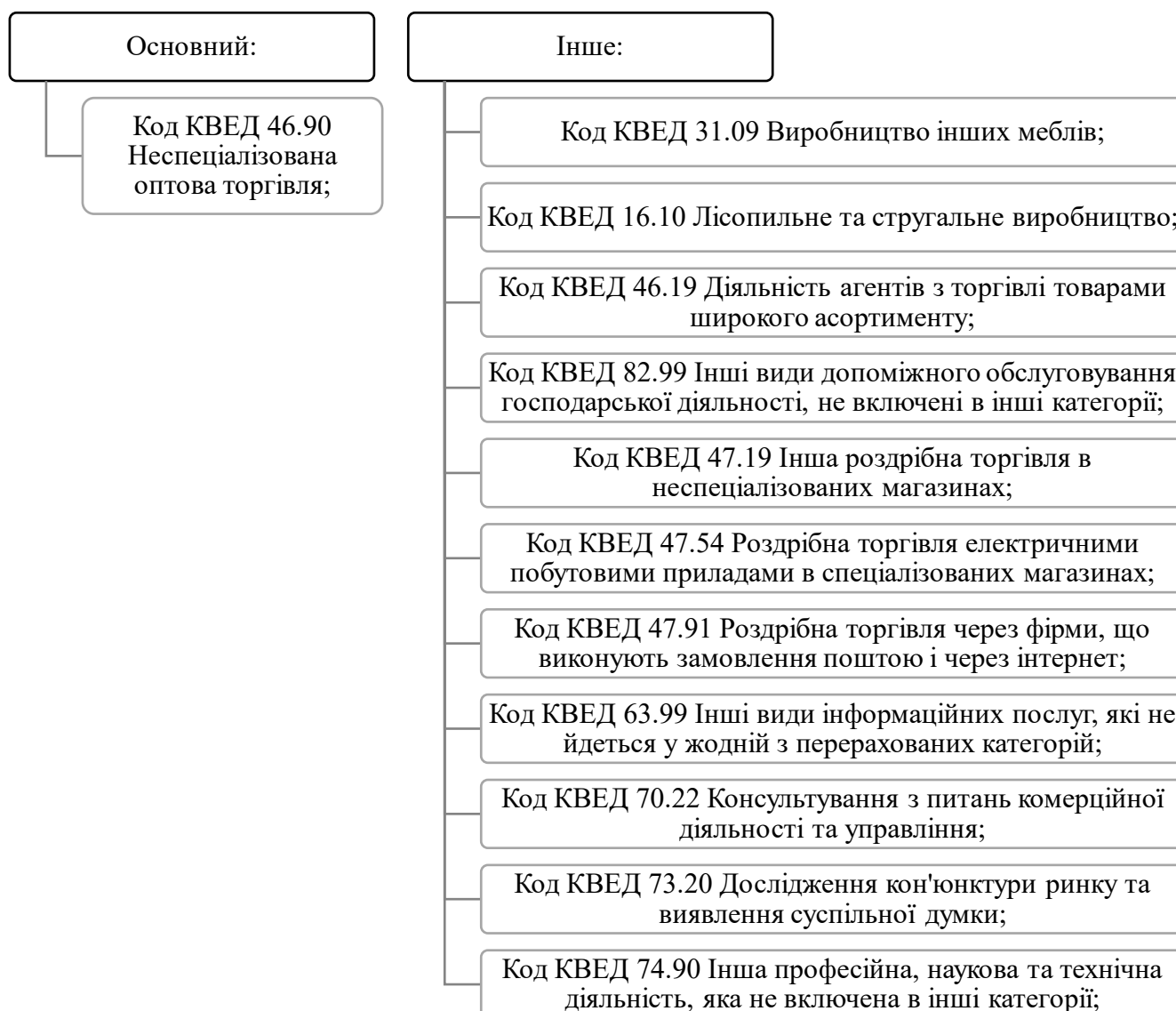


Рис. 2.1 Види діяльності ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Джерело: складено автором за даними статуту) ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Впродовж 18 років свого існування, компанія швидко розвивалася, отримувала прибуток та активно вела інноваційну діяльність, завдяки чому були відкриті 7 філій в Україні (Київ (3), Дніпро, Харків, Львів), 1 в Білорусі (Мінськ) та на кінець 2020 року, заплановано офіційне відкриття ще 5 філій у Василькові, Рівному, Полтаві, Вінниці та Черкасах. В Додаток Б зображено мапу територіального охоплення площі України компанією.

Адміністративні будівлі та офіси розташовані за адресою: місто Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок 16.

Основна діяльність компанії - це реалізація витратних матеріалів і комплектуючих для виробництва сучасних, функціональних меблів. Асортимент товару налічує понад 22 000 позицій. Клієнти компанії - це спеціалізовані торгові компанії, різні виробничі підприємницькі структури, а також приватні майстри, що виробляють меблі.

Основні групи послуг зображені на рис. 2.2:

Розпил та порізка плит	
• Вибірка чверті	• Паз
• Підрізка (в розмір)	• Порізка плит
поклейка (крайкування)	
• Лазерне крайкування	• <u>Крайкування криволінійне</u>
• Крайкування PUR-клеєм	• Крайкування EVA-клеєм
Фрезерування	
• Врізка мийки, плити	• Порізка стільниці в замок
• Обробка внутрішнього радіуса	• Обробка деталі конструктором
Обробка скляних, дзеркальних поверхонь	
• Піскоструминна обробка в камері	• Свердління отворів у склі
• Друк зображення на фотопринтері	• Фацетування скла / дзеркала
Присадка (свердління)	
• Свердління негабаритних деталей	• Свердління отворів
Виробництво стільниць та інших елементів з декоративного каменю.	
Виробництво фасадів	
• Фасади клівкові	• Фасади HPL
• Фасади шпоновані	• Фасади акрилові
• Фасади шпоновані	• Фасади рамкові алюмінієві
Доставка	

Рис. 2.2 Асортимент послуг ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»



Крім того, компанія пропонує ряд суміжних послуг, рис. 2.3.

Плитні матеріали	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•ДСП плита</li> <li>•МДФ плита</li> <li>•ХДФ плита</li> <li>•OSB плита</li> <li>•Фанера</li> <li>•Фасадні МДФ панелі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Панелі для інтер'єру</li> <li>•Підлогові покриття</li> <li>•Меблеві щити</li> <li>•Шпоновані плити</li> <li>•HPL плити</li> <li>•HPL пластики</li> </ul>
Меблева фурнітура	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Метизна продукція</li> <li>•Ніжки, ролики, опори</li> <li>•Релінги та комплектуючі</li> <li>•Амортизатори для дверей</li> <li>•Інструменти</li> <li>•Косметика меблева</li> <li>•Полицетримачі</li> <li>•Побутова хімія</li> <li>•Клея</li> <li>•Висувні механізми</li> <li>•Освітлення для меблів</li> <li>•Петлі й аксесуари</li> <li>•Комплектуючі для модульних систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Заглушки меблеві</li> <li>•Каталоги</li> <li>•Рекл. продукція</li> <li>•Меблеві каркаси</li> <li>•Підйомники</li> <li>•Комплектуючі до шаф</li> <li>•Комплектуючі для ліжок</li> <li>•Кухонні комплектуючі</li> <li>•Бортики кухонні й цоколі</li> <li>•Ручки й кріючки</li> <li>•Замки й маніти</li> <li>•Полісистема</li> </ul>
Супутні матеріали	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Крайка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Пластику</li> </ul>
Стільниці й стінові панелі	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Стільниці (основа ДСП)</li> <li>•Стільниці зі штучного каменю</li> <li>•Стільниці з меблевого щита</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Скінали</li> <li>•Стінові панелі</li> <li>•Компакт-плита</li> </ul>
Розсувні й гардеробні системи	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Розсувні системи</li> <li>•Наповнення до розсувних систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Системи зберігання</li> </ul>
Фасади	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Фасади клівкові</li> <li>•Фасади шпоновані</li> <li>•Фасади шпоновані</li> <li>•Фасади рамкові алюмінієві</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Фасади HPL</li> <li>•Фасади акрилові</li> <li>•Фасади рамкові ДСП</li> <li>•Фасади рамкові МДФ</li> </ul>
Кухонна техніка	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Мийки й аксесуари</li> <li>•Вбудована кухонна техніка</li> <li>•Посудомийні машини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Витяжки</li> <li>•Змішувачі</li> <li>•Фільтри для води</li> </ul>

Рис. 2.3 Асортимент товарів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Послуги з обробки плитних матеріалів компанія надає на сучасному німецькому обладнанні бренду Homag Group. На виробництві працюють лише професіонали своєї справи.

Виробнича база компанії обладнана відповідно до сучасних стандартів та вимог клієнтів.

Через залучення до робочого процесу високо-точного обладнання та використання обширної системи камер-спостереження для контролю якості - гарантія надається на всі види товарів та послуг, детальна інформація про виробництво зображена Додаток Г.

Кожен з товарів, що відпускаються від імені компанії – має сертифікати відповідності, а також пройшов тестування в власних лабораторіях.

Власні шоу-руми є візитівкою компанії та створенні з застосуванням інноваційних технологій. Зали оформлені в єдиному корпоративному стилі. Потрібну позицію завжди дуже легко знайти завдяки поділу по типам та групам.

Завдяки розсилці новин, маркетинговим заходам, сторінкам у соціальних мережах, сайту - постійні клієнти завжди інформовані про всі новинки та події.

Можливість купівлі товару online робить компанію ще більш доступною та зручною для клієнтів. З початку 2015 року інтернет-магазин успішно працює та допомагає компанії збільшувати обсяги продажу.

«ВіЯрБазар» – унікальний сервіс, інтернет-платформа, що дозволяє знайти роздрібним клієнтам свого мебляра, а мебляру додаткові замовлення і нових клієнтів. Індивідуальні меблі – це легко, за допомогою даного проекту, компанія намагається досягти розширення ринку індивідуальних меблів.

В 2018 році був розроблений і успішно запущений в роботу online-конструктор за для пришвидшення обробки замовлень. «ВіЯрПро» – онлайн сервіс компанії, в якому клієнт може зробити замовлення 24/7 не прив'язуючись до графіку роботи компанії. Для тих, хто не вміє працювати в «ВіЯрПро», в компанії є навчальні відеоролики на YouTube, є прописана докладна текстова інструкція по роботі, де викладені всі оновлення які ведуться за програмою «ВіЯрПро». Є можливість взяти участь у майстер-класі, або ж замовити навчання offline або online. Якщо клієнти зіткнулися з якимись проблемами в конструкторі, то мають можливість зв'язатися з технічною підтримкою, набравши на номер кол-центру, якщо технічний фахівець не

зміг допомогти в телефонному режимі, він може віддалено підключитися до комп'ютера через програму Team Viewer і допомогти вирішити виникле питання.

«Маркетингова підтримка» - зразки декорів, ламінацій, технічна інформація в брошурах і каталогах про продукцію. Співробітники відділу маркетингу і дизайну та продакт-менеджери регулярно створюють і оновлюють каталоги, брошури та інші інформаційні матеріали. Так компанія знайомить клієнтів з асортиментом і так само, надає необхідну інформацію про технічні характеристики, монтажі та умови експлуатації продукції.

Компанія дбає про те, щоб клієнтам було зручно користуватися товарами і послугами.

На сьогоднішній день компанія налічує більше ніж більше 30 договорів на ексклюзивні права з продажу плитних матеріалів та фурнітури.

Але візитівкою є якість та клієнтоорієнтованість компанії. Тому створено власні торгові марки в 5 напрямках (рис. 2.4).

Функціональна фурнітура
<ul style="list-style-type: none"><li>• Muller</li></ul>
Лицьова фурнітура
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ferro-Fiori</li><li>• Lumine</li></ul>
Розсувні системи
<ul style="list-style-type: none"><li>• Starke</li><li>• Arjo</li></ul>
Bel Viso
<ul style="list-style-type: none"><li>• фарбовані та плівкові фасади</li><li>• фасади з алюмінієвого профілю</li><li>• фасади з HPL- пластику</li><li>• шпоновані фасади</li></ul>
Bel Terno
<ul style="list-style-type: none"><li>• обробка керамограніту, кварциту, штучного каменю та компакт-плити</li></ul>

Рис. 2.4 Власні торгові марки ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Проаналізувавши фінансову звітність підприємницької структури, розглянуто основні показники господарської діяльності ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» за останні три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» в 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+,-), 2019 р. від:			
				2017р.		2018р.	
	2017	2018	2019	тис. грн.	відн., %	тис. грн.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	482530,4	856153,0	1026 370,0	543839,6	113%	170 217	20%
Собівартість реалізованої продукції	447362,5	778880,6	921 521,4	474158,9	106%	142640,8	18%
Валовий прибуток (збиток)	35 167,9	77 272,4	104 848,6	69680,7	198%	27 576,2	36%
Інші операційні доходи	5 207,8	3 280,0	4 563,30	-644,5	-12%	1 283,3	39%
Інші операційні витрати	23 539,3	57 669,4	91 493,1	67953,8	289%	33 823,7	59%
Інші доходи	-	101,4	465,5	-	-	364,1	359%
Фінансові витрати	3 030,6	4 137,2	3 309,20	278,6	9%	-828	-20%
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	16 836,4	22 984,4	18 384,2	1547,8	9%	-4600,2	-20%
Чистий прибуток (збиток)	13 805,8	18 847,2	15 075,0	1269,2	9%	-3772,2	-20%

*Джерело: Консолідовано автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

З основних показників господарської діяльності ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», протягом 2017-2019 років спостерігалась тенденція до зростання обсягів діяльності: з 482 530,4 тис. грн. чистого доходу в 2017 р. до 1 026 370,0 тис грн. в 2019 році. Приріст чистого доходу в 2019 році склав 1269,2 тис. грн, або 9% порівняно з 2018 роком. Порівняно з 2017 роком, показник знизився на -3772,2 тис. грн або на 20%. Зростання обсягу реалізації товарів та послуг було значним, але окрім обсягів реалізації, зросли

витрати, в яких були включенні також і статті на розвиток компанії, що і вплинуло на чистий прибуток. Вплинули також і зовнішні фактори, такі як, підвищення цін постачальниками у зв'язку з девальвацією валюти та різке зниження обсягів реалізації чи втрата частини клієнтів по причині їх банкрутства, через політичне становище в країні.

Динаміку чистого доходу від реалізації товарів та послуг наведено на рис. 2.5.

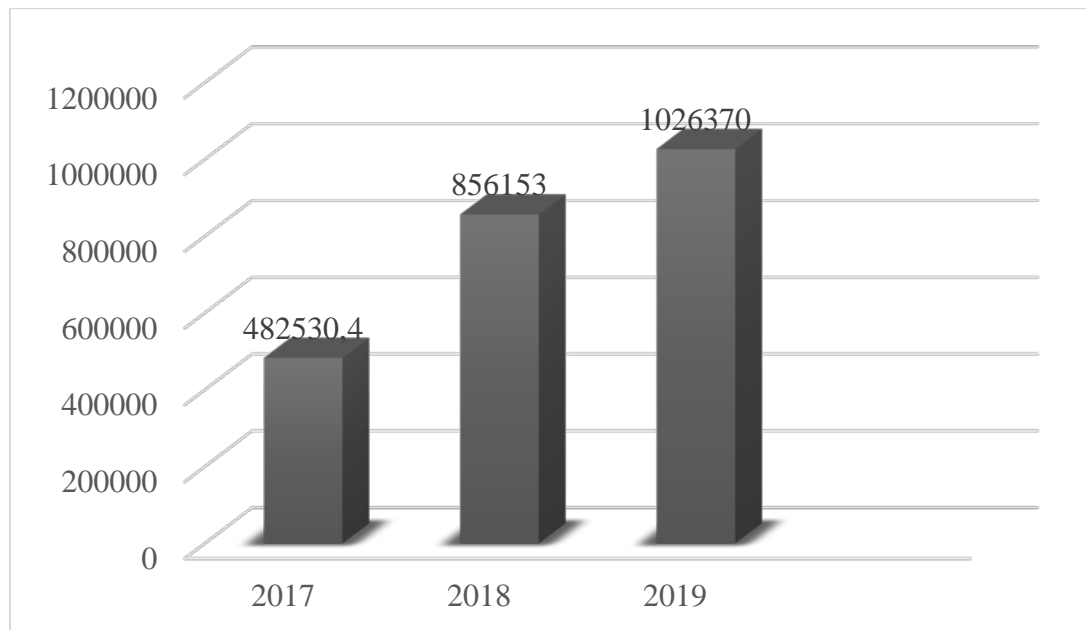


Рис. 2.5 Динаміка чистого доходу від реалізації товарів та послуг ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» у 2017-2019 рр., тис. грн.

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Зросла відповідним чином у 2019 р. й собівартість реалізації - на 474 158,9 тис. грн. або на 106% від 2017 р, та на 142 640,8 тис. грн. або 18% від 2018р.. Виходячи з попередніх даних можна зазначити, що темп зростання собівартості реалізації нижчий за темп зростання чистого доходу. Ці данні характеризують модель управління та ведіння бізнесу в цілому як сприятливу. Валовий прибуток від реалізації продукції в 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 27 576,2 тис. грн. або на 36%, порівняно з 2017 на 69 680,7 тис. грн. або на 198%.

Вагому частину доходів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» складають інші операційні доходи. У 2019 році спостерігався приріст цього показника на 1 283,3 тис. грн., або

39% порівняно з 2018 роком; загалом за період, значення інших доходів збільшилось на 364,1 тис. грн. або на 359%. Інших доходів в 2017 році підприємницька структура не мала. Отже, основні доходи ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» отримує від реалізації товарів та послуг, що є нормальним для підприємницької структури даного типу.

В 2019р. інші операційні витрати знизились на 33 823,7 тис. грн. або 59% порівняно з 2018р, порівняно з 2017 р. на 67 953,8 тис. грн та 289%.

Сума прибутку від операційної діяльності в 2019 році склала 4 563,30 тис. грн., що на -644,5 тис. грн., або 12% менше значень 2017 року. Порівняно з 2018 роком прибуток від операційної діяльності збільшився на 1 283,3 тис. грн., або 39%.

Протилежна тенденція спостерігається і щодо прибутку від звичайної діяльності, значення котрого у 2019 році є нижчим за значення 2018 року на 4600,2 тис. грн. або 20%, проте вищим ніж у 2017 році - на 1547,8 тис. грн. або на 9%.

Нестабільну динаміку показував обсяг чистого прибутку підприємницької структури: у 2017 році він був найменшим і склав значення 13 805,8 тис. грн., проте у 2018 році значно зріс до 18 847,2 тис. грн. У 2019 роках він складав 15 075,0 тис. грн. (рис.2.6).

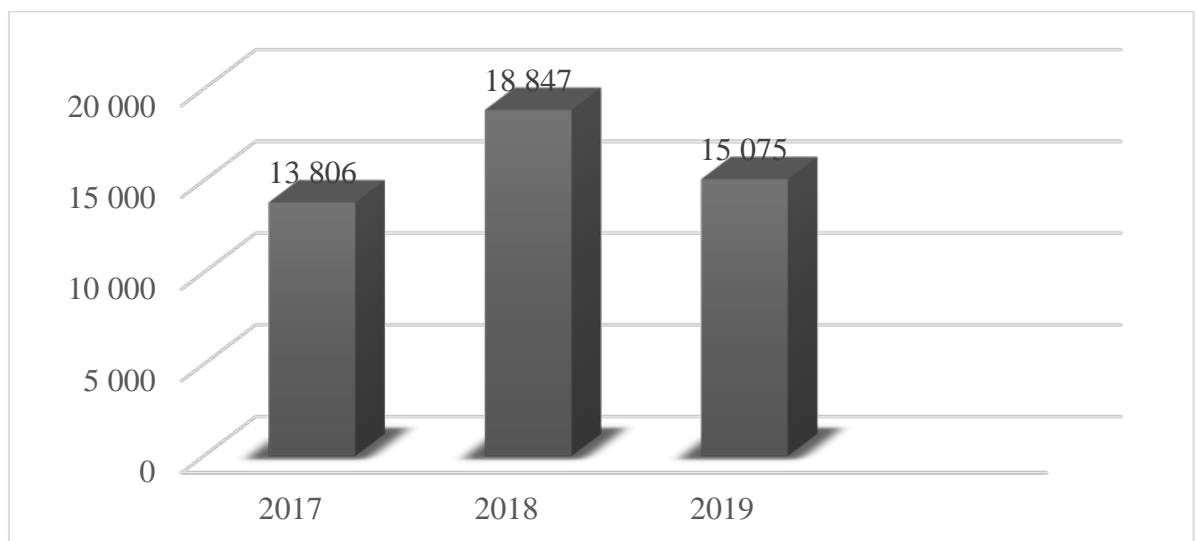


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» у 2017-2019 рр., тис. грн

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Для визначення, які витрати складають найбільшу частину, далі буде розглянуто структуру витрат за елементами витрат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура витрат ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Показники	за 2017 рік		за 2018 рік		за 2019 рік		Відхилення 2017/2019		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структури, %
Матеріальні витрати	177 016,5	38,4	356485,6	42,6	407326,4	40,21	230 309,9	130%	4,9
Витрати на оплату праці	120 873,0	26,2	189032,0	22,6	245672,0	24,25	124 799,0	103%	-1,9
Відрахування на соціальні заходи	56 932,0	12,4	74321,0	8,8	89467,0	8,83	32 535,0	57%	-1,0
Амортизація	82 541,0	17,9	159042,0	19,1	179056,0	17,68	96 515,0	117%	-0,6
Інші операційні витрати	23 539,3	5,1	57669,4	6,8	91493,1	9,03	67 953,8	289%	-1,4
Разом	460 901,8	100	836550,0	100	1013014	100	552 112,7	120%	x

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Аналізуючи структуру собівартості продукції за елементами витрат можна відзначити, що вагому частину в структурі витрат ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» в 2017-2019 років складають матеріальні витрати - більше 38% питомої ваги всіх витрат підприємницької структури. Значна частина у структурі витрат належить також витратам на амортизацію, які склали більше 17% всіх витрат, а також витратам на оплату праці (24% у 2019 році). Об'єми інших витрат є набагато меншими.

Важливим показником, який дозволяє аналізувати успішність діяльності підприємницької структури є рентабельність. Рентабельність, є відносним показником, на відміну від абсолютного значення прибутку, а також характеризує ефективність роботи підприємницької структури. Для фінансового аналізу, головними показниками є розрахунок чистого прибутку у співвідношенні до рівня

продажів, власного капіталу та активів. Аналіз показників рентабельності наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» за 2017-2019 рр. (%)

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-) 2019 від:	
	2017	2018	2019	2017	2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	482530,4	856153,0	1026370,0	543839,6	170217,0
Чистий прибуток, тис. грн.	13 805,8	18 847,2	15 075,0	1 269,2	-3 772,2
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	70 884,9	122640,8	219298,4	148413,5	96 657,6
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	14 283,2	34631,5	49 706,5	35 423,3	15 075,0
Рентабельність підприємницької структури, %	15,38	5,33	5,62	-9,76	0,29
Рентабельність власного капіталу, %	37,35	31,16	26,32	-344,03	-4,85
Рентабельність активів, %	26,57	9,08	9,57	-17,0	0,49

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Дослідження показників рентабельності показало, що підприємницька структура протягом 2017-2019 років приносило прибуток. Рентабельність підприємницької структури у 2019 році склала 6%, що значно менше за показник 2017 року (15%), проте вище ніж у 2018 році.

Рентабельність власного капіталу була найвищою також у 2017 році — 37%, проте у 2018 році зменшилась до значення 31%, а у 2019 році склала вже 26%.

Схожі тенденції спостерігались на підприємницьких структурах щодо рентабельності активів, яка склала у 2017 році 27%, проте протягом 2017-2018 років була значно меншою: 9% у 2018 році та 10% у 2019 році.

Отже, ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» протягом 2017-2019 років працювало приносячи прибуток та нарощувало обсяги виробництва та реалізації товарів. Чистий прибуток із 2018 року постійно зростає.

У структурі витрат підприємницької структури переважають витрати на оплату праці, матеріальні витрати, та інші операційні витрати.



Валюта балансу зростає, але доки що рентабельність підприємницької структури є невисокою.

Завдяки, доцільному розподіленню ресурсів, 18 років поспіль, компанія стабільно працює та активно розвивається. Загальний штат співробітників постійно збільшується, а на сьогоднішній день налічує близько 3000 осіб.

## 2.2. Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Підрозділ збуту у всіх організаціях, орієнтованих на активне просування своєї продукції, відіграє ключову роль. Від злагодженості та правильності його роботи залежить ряд важливих для розвитку компанії показників.

Завдання підрозділу формуються виходячи з маркетингових цілей компанії. Організація продажів забезпечує стабільність і безперервність надходження прибутку до компанії.

При створенні та розширенні підрозділу компанії ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» був обумовлений такий розподіл обов'язків і координації діяльності членів групи, щоб при виконанні поставлених завдань вони діяли як одна команда.

Розподіл обов'язків і спеціалізація призводить до підвищення продуктивності, оскільки кожен співробітник зосереджується на виконанні чіткого кола своїх посадових обов'язків. Завдання керівництва полягає в тому, щоб створити організаційну структуру з оптимальним розподілом видів збутової діяльності, яка принесе компанії максимальну вигоду.

Основною структурою організації праці, якою керується компанія є горизонтальна.

Горизонтальна структура відображає поділ цільової діяльності компанії на окремі завдання і функції та їх інтеграцію в окремі підрозділи. Детальна схема організації підрозділу збуту зображена в Додатку Г, на рис. 2.7 Схема департаменту збуту, розглянуто структуру підрозділу активних продажів, діяльність якого і буде детально досліджена та проаналізована у роботі.

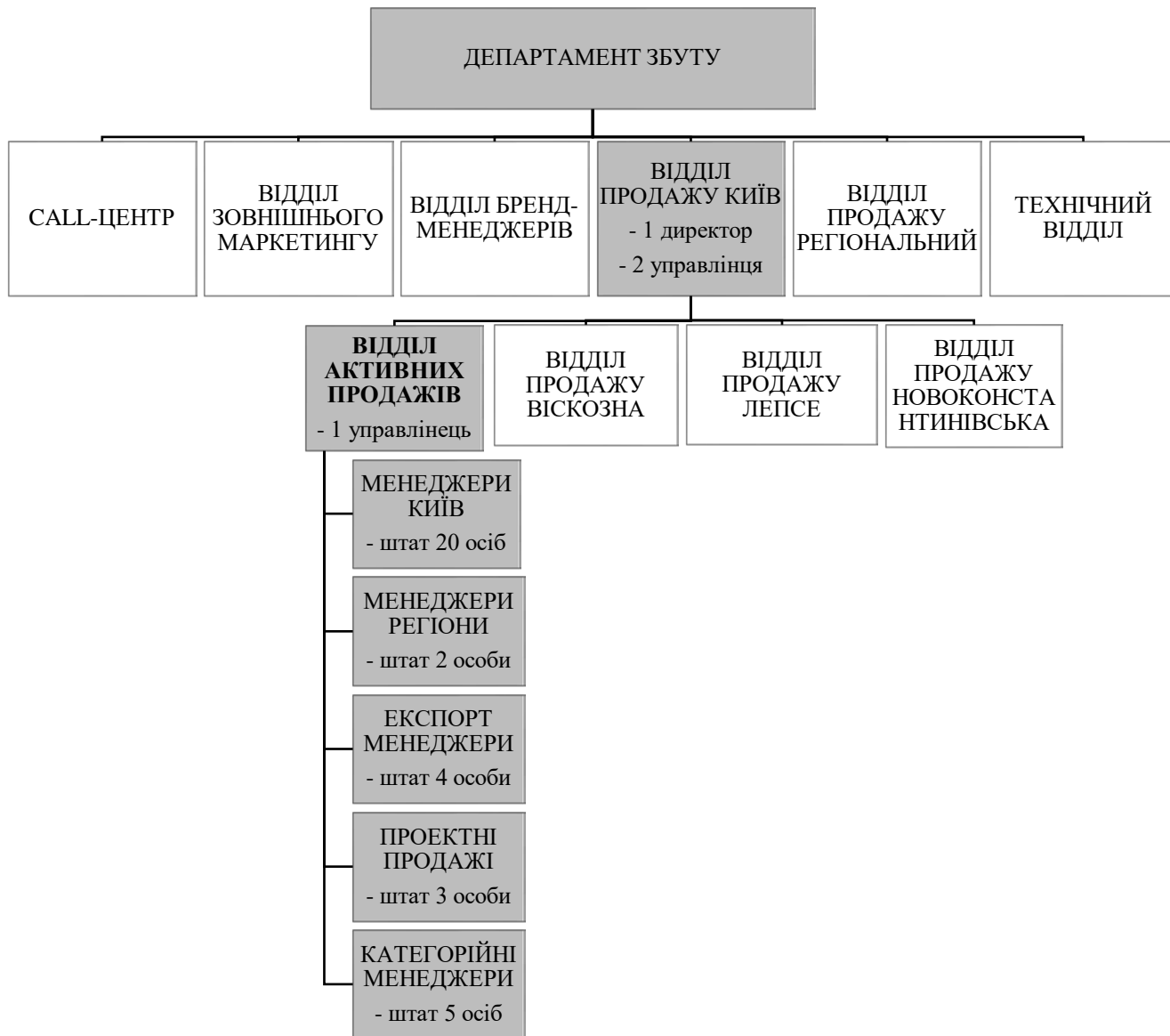


Рис. 2.7 Схема відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Відділ активних продажів, прямо впливає на прибуток компанії. Надає важливу й актуальну інформацію про стан ринку, вподобання клієнтів та тенденції. За допомогою відділу активних продажів керівництво компанії приймає важливі стратегічні рішення.

Менеджери відділу працюють з постійними клієнтами, утримуючи їх та розширюючи клієнтський портфель послуг та груп товарів, що він купує саме у компанії ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».

Пошук та залучення до роботи клієнтів є також задачею роботи відділу активних продажів. Співробітники використовуючи різноманітні ресурси за знаходять нових клієнтів та залучають до роботи, або переконують припинити співпрацю з конкурентами.

Відділ не тільки формує перше враження про компанію у потенційного споживача, але і створює в подальшому максимально комфортні для нього умови співпраці, стимулюючи стати постійним покупцем.

На сьогоднішній день, для ефективної роботи існує наступний розподіл підрозділу за напрямками роботи:

- 20 осіб, співпрацює лише з постійними клієнтами компанії що ведуть свою діяльність в місті Києві та по Київському регіону.

- 2 особи, орієнтовані на роботу з регіональними клієнтами, котрі через територіальне розміщення, або особливості роботи що потребують відвантаження з центральних оптових складів, не можуть співпрацювати з іншими філіями та відвантажують товар з Києва.

- 4 особи, працюють з експортними клієнтами та стимулюють вихід компанії на міжнародний ринок.

- 3 особи, спеціалізуються на проектних продажах. Робота з дизайнерами, архітекторами, забудовниками та великими мережами магазинів.

- 5 осіб, категорійних менеджерів орієнтовані на підвищення ефективності роботи всього відділу збуту, по групам товарів, на яких вони спеціалізуються.

На початку 2019 року була створена нова посада всередині відділу – категорійні менеджери. Основною задачею котрих є профільна спеціалізація, на певній групі товарів що дозволяє проводити навчання для співробітників, клієнтів, допомагати відділу у вирішенні складних питань, та перш за все, успішно закривати угоди з складними але перспективними клієнтами, на що недостатньо компетенцій та повноважень у звичайного менеджера активних продажів.

Категорійні менеджери забезпечують інформаційну підтримку відділу та надають інформацію продакт-менеджерам, необхідну для розширення та

коригування асортименту компанії, чи перегляду умов співпраці з основними клієнтами.

Обов'язки співробітниць окреслені та фіксовані (рис. 2.8).

<p>Менеджери активних продажів (Київ) Менеджери активних продажів (Регіони) Проект-менеджери активних продажів</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• навчання постійних клієнтів</li><li>• розширення товарного портфелю клієнта</li><li>• моніторинг та консолідація зворотнього зв'язку від клієнтів</li><li>• моніторинг та консолідація інформації стосовно ситуації на ринку</li><li>• пошук нових клієнтів</li><li>• залучення до роботи нових клієнтів</li></ul>
<p>Експорт менеджери активних продажів</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• вивчення меблевого ринку інших країн</li><li>• пошук нових клієнтів</li><li>• залучення до роботи нових клієнтів</li></ul>
<p>Категорійні-менеджери активних продажів</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• моніторинг та консолідація інформації стосовно ситуації на ринку</li><li>• обробка й передача інформації стосовно конкурентоспроможності групи товарів</li><li>• надання рекомендацій стосовно зміни асортименту компанії</li><li>• аналіз інструментів продажу, надання рекомендацій з їх корегування</li><li>• навчання нових співробітників</li><li>• організоване навчання клієнтів компанії</li><li>• залучення до роботи з групою товарів існуючих клієнтів</li><li>• пошук нових клієнтів</li></ul>

Рис. 2.8 Обов'язки співробітників відділу збуту ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Під час роботи на підприємницькій структурі працівники не лише застосовують вже здобуті навички, але й напрацьовують цінний досвід, що потрібен для вирішення нових поставлених, завдань з більшою складністю. Виходячи з вище зазначеного, необхідно, аби оцінювання персоналу здійснювалася комплексно, з урахуванням вивчення всіх особливостей трудових процесів. Комплексне оцінювання дозволяє визначити відповідність співробітником займаної посади в першу чергу, а також сприяє виявленню потенціалу, що повинен мати співробітник та бути використаний

раціонально, для вирішення основних завдань та цілей компанії, що вона поставила перед собою.

Важливим є і те, щоб співробітник міг сам оцінювати свої здібності. Можна буде встановити за результатами аналізу, чи реальні можливості співробітників співвідносяться з потребами компанії, і в якому розмірі внесок в успішність компанії може надати діяльність кожного працівника окремо.

Лише проведення оцінювання персоналу надає змогу створити раціональну структуру що дійсно працює, а також найефективніше розподілити кадрові ресурси підприємницької структури й підвищити їх рівень працездатності. Систематичний контроль та шляхи, що виникають перед кожним з співробітників за результатами його оцінки, надають можливість оптимізувати процес роботи кожного з члена команди та стимулювати на успішне виконання обов'язків з більшим ентузіазмом.

Аналізуючи характер набору персоналу у відділ активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», можна зазначити, що компанія керується основними принципами класифікації кадрів.

Основні характеристики що приймають до уваги при наймі співробітників у штат:

Стать. У відділі працюють як чоловіки так і жінки, пріоритету немає, так як робота не потребує фізичного навантаження. На сьогоднішній день співвідношення 54 % до 46%, тобто близьке до рівноцінного, співвідношення зображено на рис. 2.9:.

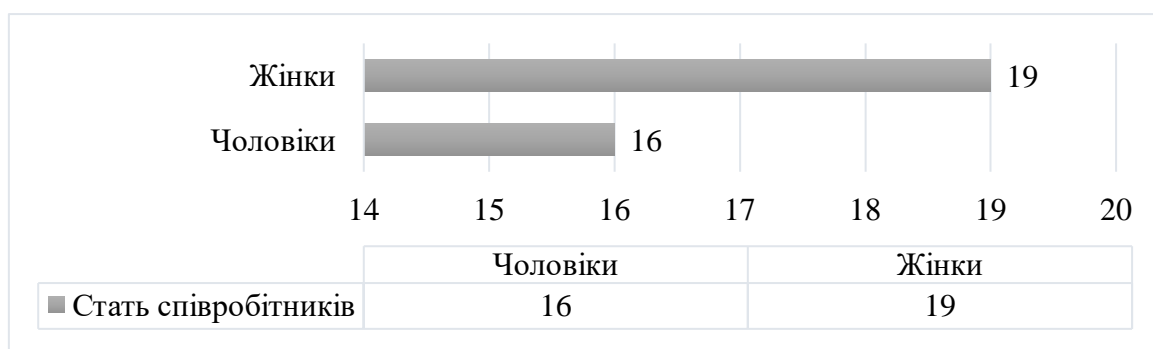


Рис. 2.9 Стать співробітників відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», осіб

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Вік. Персонал у відділі відібраний у віці від 19 до 45 років. Через особливості робочого процесу, постійне навантаження великою кількістю різноманітних задач та максимальна активність і залученість напротязі всього робочого дня, персонал з меншим чи більшим віком не зможе бути ефективним. При відборі в пріоритеті співробітники віком від 21 до 30 років, співвідношення зображено на рис. 2.10:

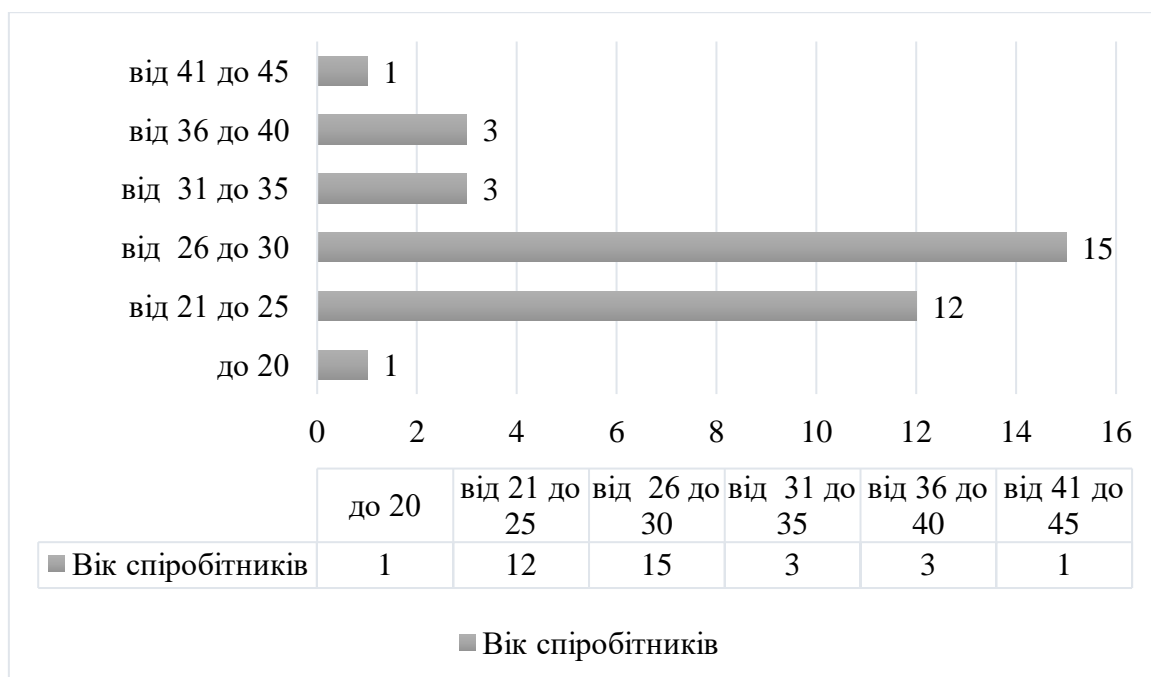


Рис. 2.10 Вік співробітників відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»  
 Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Расова приналежність чи громадянство не відіграють ролі при відборі персоналу.

Освіта. Особливою умовою набору є наявність вищої освіти. Робота у відділі та специфіка продукту, вимагає розуміння базових речей, що для випускників технічних спеціальностей дається легше і час на навчання співробітника зменшується. Студентів денної форми навчання не приймають через особливості робочого графіку та буває так, що студенти, працюючи, кидають навчання. Якщо ж студент працює і навчається, то в результаті встигає або там, або там. Виключенням є студенти

останніх курсів, заочної форми навчання. На сьогоднішній день, в штаті таких двоє осіб, співвідношення зображено на рис. 2.11:



Рис. 2.11 Освіта співробітників відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Сімейний стан. Якщо багато неодружених, то, виходячи з віку і статі, можна спрогнозувати, скільки створять сім'ю і яким буде відтік персоналу. Проте, у ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» при прийомі на роботу даний критерій не застосовують, так як робота не вимагає фізичної активності, є змога працювати віддалено, та більшість жінок можуть вдало поєднувати народження/виховання дітей з роботою в компанії, % жінок що йдуть у затяжну декретну відпустку – мінімальний. співвідношення зображено на рис. 2.12:



Рис. 2.12 Сімейний стан співробітників відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Особлива увага приділяється м'яким навичкам співробітників котрих розглядають на посаду в відділ активних продажів. Наявність м'яким навичок важлива задля досягнення цілей бізнесу, забезпечення ефективної роботи та продуктивної співпраці між членами колективу.

На відміну від hard skills ( з англ. технічних навичок), рівень володіння співробітником soft skills ( з англ. м'які навички) майже неможливо в короткий термін заміряти, а саме тому їх також важко розгледіти в кандидатах під час процесу відбору. Хоч ряд питань щодо м'яких навичок не допускають таких відповідей, як "вірно" або "хибно", дуже важливо задавати їх кандидатам під час контакту. Як зазначає керівник відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», це допомагає досягти кращого розуміння щодо ходу думок кандидата, його відношення до колег, мотивації, прихованих спонукальних мотивів та логіки вчинків. За даними керівника відділу активних продажів були виведенні в табл. 2.1.4. основні показники soft skills, необхідні кандидатам для отримання бажаної посади у відділі.

Таблиця 2.4

Основні показники soft skills, необхідні кандидатам для отримання посади у відділі активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».

Soft skills	
– Навички комунікації	– Організаційні навички
– Командна праця	– Ведення переговорів
– Аналітичні навички	– Стратегічне планування
– Гнучкість / адаптованість	– Робота з відгуками
– Вирішення проблем	– Рішення конфліктів
– Креативність	– Стресостійкість
– Навички міжособистісного спілкування	– Прийняття рішень
– Тайм менеджмент	– Впевненість в собі
– Робоча етика	– Мотивація і ентузіазм
– Навички роботи з клієнтами	– Чесність

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*



Заробітна плата є одним з інструментів мотивації співробітників. Компанія надає велике значення мотивації персоналу та пропонує високий рівень заробітних плат на ринку праці України. Середню заробітну плату одного працівника ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фонду оплати праці ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» в 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Загальне відхилення	
				абсол., +/-	відн., %
Фонд оплати праці, тис. грн.	56 983	82 681	90 962	33 979	59,63
Середньоспикова чисельність, чол.	16	19	20	395	24,31
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.	35,07	42,21	45,03	9,96	28,42

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Аналіз оплати праці працівників ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» показав, що середньорічна оплата праці одного працівника у 2019 році зросла на 9,96 тис. грн. або на 28% порівняно з 2017 роком і склала 45,03 тис. грн.

Далі буде розглянуто темпи зростання заробітної плати. Доцільним є відразу порівняти їх з темпами росту продуктивності праці у табл. 2.6.

На основі статистичних даних розглянемо в рівнянні (рівн. 2.1) темпи зростання заробітної плати із урахуванням інфляції за рівнянням:

$$T_{зп} \geq 100 + I \quad (2.1)$$

Відповідно по роках:

$$T_{зп2010} = 68,8 < 100 + 9,4 - \text{не дотримується};$$

$$T_{зп2011} = 144,9 > 100 + 8,0 - \text{дотримується};$$

$$T_{зп2017} = 120,7 > 100 + 0,6 - \text{дотримується};$$

$$T_{зп2018} = 106,7 > 100 - 0,3 - \text{дотримується};$$

Таблиця 2.6

Аналіз співвідношення зростання продуктивності праці й заробітної плати  
ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» в 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	Темп росту, %	2019 р.	Темп росту, %
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, тис. грн.	161,4	210,7	102,9	229,8	109,1
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн.	35,07	42,21	120,7	45,03	106,7

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Можна спостерігати, що у 2017-2019 роках відбувається підвищення темпів зростання середньої заробітної плати разом з темпами інфляції в країні. Відповідно можна стверджувати що у компанії високі показники соціальної ефективності використання трудових ресурсів.

Детально дослідивши кількісні та якісні показники кадрового складу компанії та його плинності у відділі активних продажів, можна зазначити що відділ активно розвивається та розширюється.

Протягом останніх років кількість штату зросла більш як в три рази, що прямо залежно від розмірів клієнтської бази та її формату. Лише посада менеджерів активних продажів що працюють з регіональними клієнтами зазнала скорочення, через неактуальність, адже були відкриті нові філії в регіонах котрі й забрали на себе навантаження, проте за вислугу років та значний вклад в розвиток компанії – працівники були переведенні на посаду категорійних менеджерів та лишилися в компанії.

Детально ознайомитися з плинністю кадрів можна на схемі побудованій за даними відділу кадрів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» (рис. 2.13).

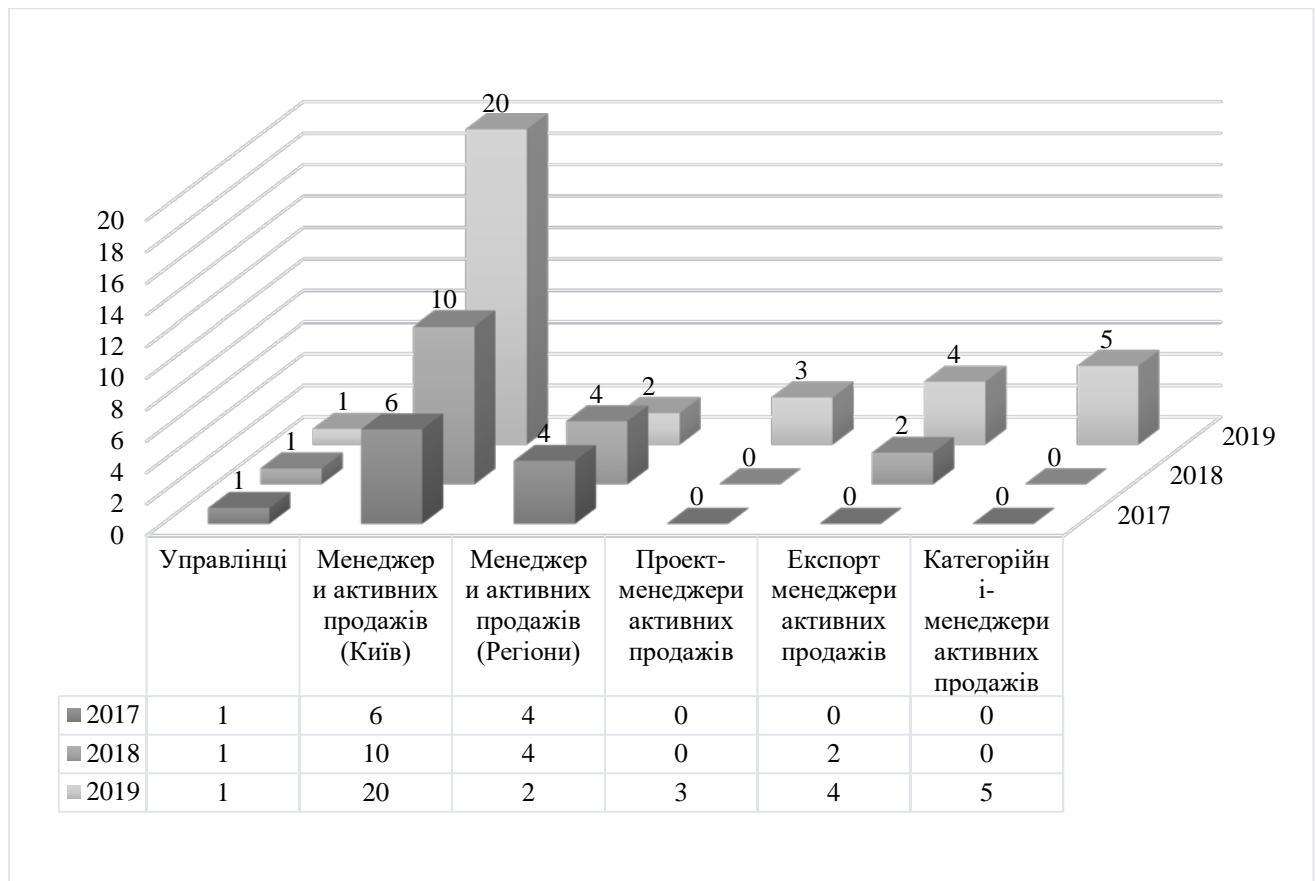


Рис. 2.13 Плинність кадрів відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», осіб.

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Компанія ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» позиціонує себе як структуру що використовує інноваційні методи розвитку, максимально оптимізує та диджиталізує всі процеси, саме тому активно використовується онлайн платформа «Бітрікс24».

Активно в компанії використовується й «1С Підприємство» - призначення даного програмного продукту полягає в автоматизації управлінського та бухгалтерського обліку, включаючи управління кадрами підприємницької структури чи нарахування заробітної платні, організаційної чи економічної діяльності підприємницької структури. Проте для відділу активних продажів він лише надає необхідні данні, «Бітрікс24» дозволяє їх акумулювати та надалі використати при роботі з клієнтом.

«Бітрікс 24» - програмний продукт призначений для організації колективної праці в компанії чи компаніях. Ресурс на котрому зібрані данні про клієнтів компанії

чи співробітників. При застосуванні «Бітрікс 24» можливим стає планування робочого часу, встановлення та виконання завдань, а спілкування з колективом настільки ж зручне та комфортне як і за допомогою соціальних мереж.

Ще одна важлива відмінна риса «Бітрікс24» - концепція соціального Інтернету. Звичайні інструменти корпоративного порталу доповнені звичними елементами соціальних мереж. Це дозволило зробити комунікації всередині компанії такими ж легкими, як спілкування з друзями - навчання роботі з порталом практично не потрібно.

Включає портал й CRM (з англ. Customer Relationship Management) систему, яка допомагає контролювати всі канали комунікацій з клієнтами і автоматизувати продажі. Замість таблиць MS Excel, безлічі документів, різноманітних месенджерів чи зайвих переміщень серед лабіринтів кабінетів - один сервіс. Програми для збору даних про клієнтів, аналітики, прогнозування, контролю за менеджерами також входять у нього.

За допомогою «Бітрікс24», напрацьована роками клієнтська база ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» та важлива інформація зберігається в структурі, дає змогу без значних втрат замінити менеджера клієнта та залучити до робочого процесу нових співробітників.

Таймінг робочого дня, корисна функція платформи «Бітрікс24». Для оптимізації робочого процесу, є функція фіксації початку та кінця робочого дня співробітника, можливість зазначити перерву чи вихід на обідню перерву. Керівник, не контролюючи особисто, має змогу перевірити своєчасну явку співробітників відділу на робоче місце. Відслідковується у зручній формі і кількість робочих днів по кожному з членів команди, що дозволяє легко вивести данні при розрахунку заробітної плати.

Фіксація подій також відбувається «Бітрікс24», будь-який контакт з клієнтом записується, та інформація зберігається, що допомагає менеджерам працювати з великою клієнтською базою. Фіксуючи такі події як: дзвінок, зустріч в офісі, виїзна зустріч, відправка комерційної пропозиції – менеджер прописує головне, та зберігає на порталі. За необхідності важливі данні можна перечитати та перевірити. За відсутності співробітника на робочому місці в робочий час, так само, у керівника є

можливість дізнатися причину – робоча зустріч чи нехтування робочим часом. Відмічаючи подію, автоматично портал фіксує фактичний час початку виконання.

Розподіл робочого дня відбувається на платформі завдяки зручній «CRM» системі. Менеджер може наперед планувати кількість подій на день, аналізуючи свій календар подій та регулювати частоту контактів з клієнтом в залежності від потреби. Виключаються ситуації коли з клієнтом ніхто не контактує, не підтримує та він іде від компанії. «CRM» нагадує про важливі події та заплановані завдання, не дає менеджеру про них забути і тим самим порушити домовленості з клієнтом.

Контролює навантаження клієнтською базою старший менеджер, а також займається постановкою та розподілом задач на відділ в залежності від пріоритетності. Виключенням є лише категорійні менеджери та експорт менеджери, що підпорядковуються лише керівнику відділу активних продажів та не мають постійної клієнтської бази, тобто самі регулюють своє навантаження.

Керівництво компанії не допускає, щоб потенційні клієнти залишались без персонального менеджера та не розвивались. Розподілення клієнтів жорстко контролюється та системно аналізується в базі «1с», або через звіти аналітиків компанії, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл клієнтської бази ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» за кількістю клієнтів.

	Сегментація клієнта										
	Меблевики	Міні-фабрики	Фабрики	Перепродавці	Рекламщики	Дизайнери	Архітектори	Будівельники	Столяри	Експортні клієнти	Роздрібні клієнти
Співробітник:											
Відділ активних продажів	5612	1194	475	198	243	1256	332	678	32	234	0
Без прив'язки менеджера	1769	26	1	131	359	0	0	259	496	9	7492

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Розглянувши, статистичні данні з розподілення клієнтської бази ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», можна зазначити що не всі клієнти закріпленні за менеджерами. Керівником відділу збуту було зауважено, що клієнти, не закріпленні за менеджером активних продажів мають статус «слабких» клієнтів, що не є пріоритетними для відділу, данні були зафіксовані в «Бітрікс 24».

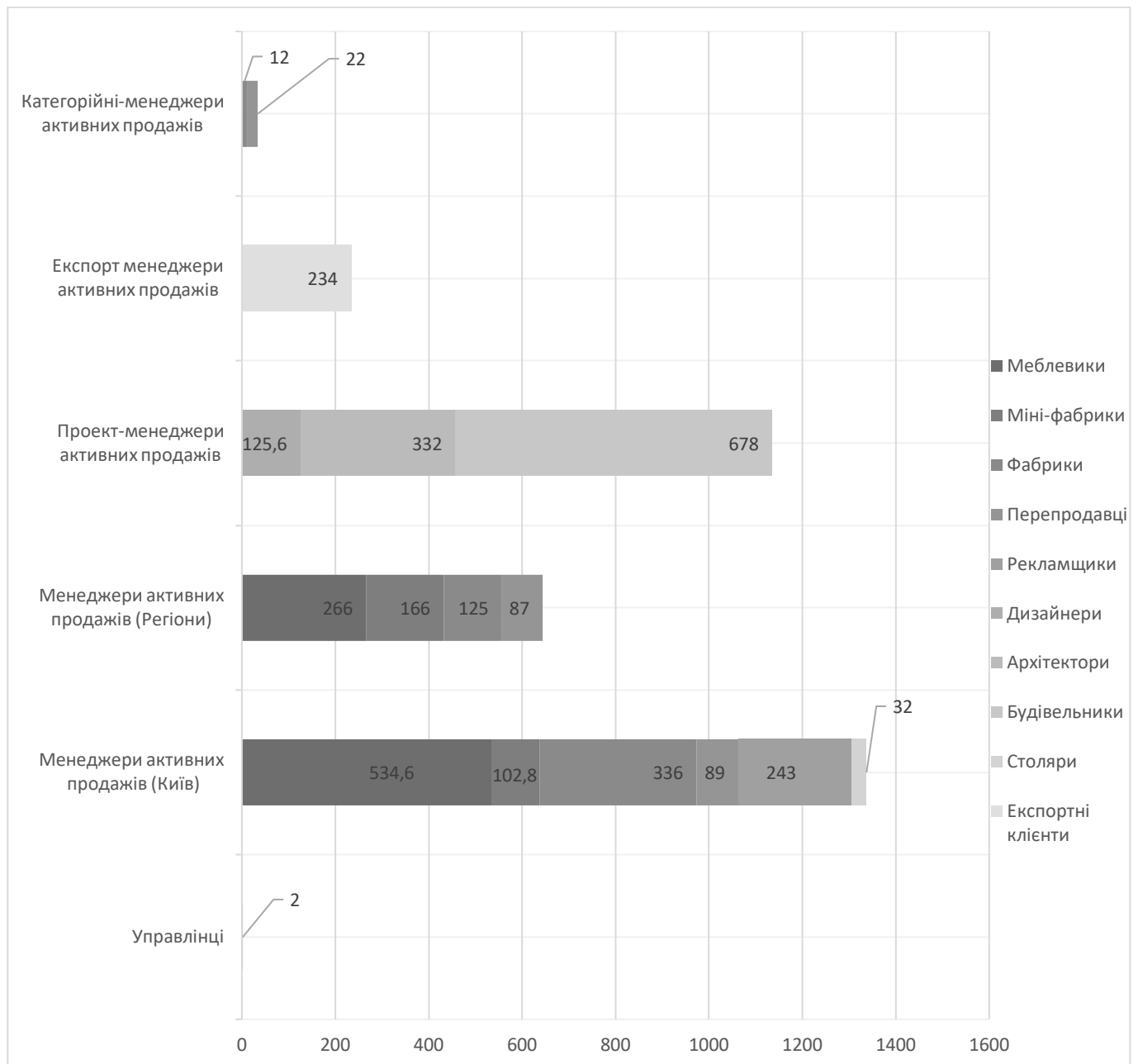


Рис. 2.14 Схема розподілу клієнтської бази між співробітниками відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Розглянувши схему розподілу клієнтської бази між співробітниками відділу на рис. 2.14 та таблиці 2.8, можна визначити, що розподіл є рівномірним та системним.

Таблиця 2.8

Розподіл клієнтської бази між відділом активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» за кількістю клієнтів.

	Сегментація клієнта									
	Меблевики	Міні-фабрики	Фабрики	Перепродавці	Рекламщики	Дизайнери	Архітектори	Будівельники	Столяри	Експортні клієнти
Співробітник:										
Управлінці	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Менеджери активних продажів (Київ)	5346	1028	336	89	243	0	0	0	32	0
Менеджери активних продажів (Регіони)	266	166	125	87	0	0	0	0	0	0
Проект-менеджери активних продажів	0	0	0	0	0	1256	332	678	0	0
Експорт менеджери активних продажів	0	0	0	0	0	0	0	0	0	234
Категорійні-менеджери активних продажів	0	0	12	22	0	0	0	0	0	0

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Ведення карток клієнта допомагає зберігати персональні данні клієнтів та використовувати індивідуальний підхід при спілкуванні з замовником, що прямо впливає на прихильність клієнтів та в подальшому на прибуток. Керуючись основними методами продажу, менеджери зазначають всі особливості в спілкуванні з клієнтом – вік, стать, мова, сфера діяльності, регіон роботи, особисті характеристики, такі як хобі, сімейний стан та інше. Вся зібрана інформація надає змогу персоналізувати пропозиції, підвищити рівень довіри та схилити до прийняття рішень в користь компанії.

Час на опрацювання клієнта новим менеджером зменшується в рази завдяки заповненим анкетам в «Бітрікс24». Навіть якщо відповідальний менеджер відсутній,

будь-який співробітник здатний швидко зреагувати на запит клієнта та якісно опрацювати задачу при перегляді анкети клієнта. Зникає і вірогідність потрапити під маніпуляції та оману клієнтом, адже інформація про індивідуальні домовленості, обіцянки, комерційні пропозиції зафіксована та зберігається.

Система «25», розроблена керівником відділу, реалізована та активно застосовується до менеджерів активних продажів Київського регіону, задля стандартизації та регулювання робочого навантаження. Полягає вона в присвоєнні балу за кожну подію протягом робочого дня – дзвінок чи зустріч. Тобто, за день мінімальна активність менеджера повинна складати 25 балів, данні виводяться з «CRM». Співробітник, таким чином, розподіляє робочий день та має ціль до якої має прагнути. Контроль ефективності праці керівником спрощується, адже співробітники самостійно, в будь-який час, можуть переглядати результати протягом робочого дня. Не застосовується до менеджерів з експорту та до категорійних менеджерів.

Дослідивши активність персоналу протягом 2019 року по системі 25, було зазначено що системне падіння показників активності падає в січні та червні, липні, серпні, що зумовлено сезонністю (рис. 2.15).

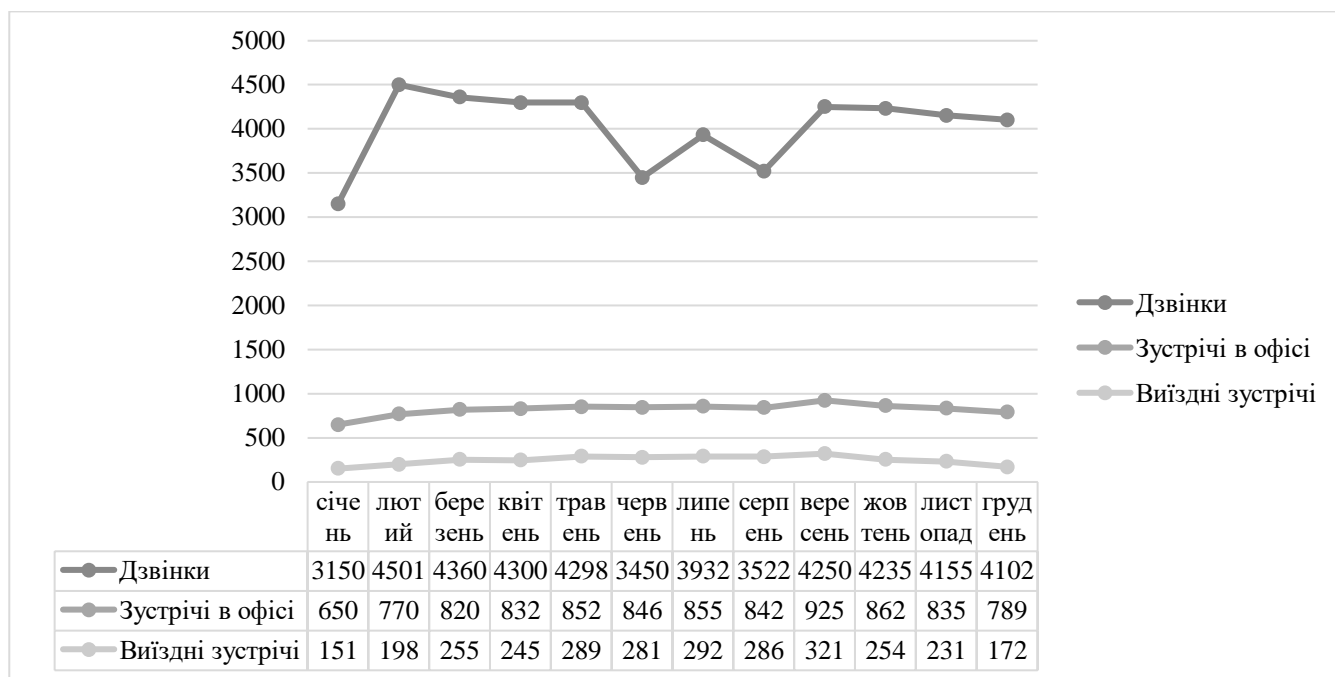


Рис. 2.15 Активність менеджерів активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» за 2019 р.



*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Сформувавши середні показники за місяць, можна визначити що відділ протягом року не виконував план на 12%, на що могли вплинути зовнішні фактори, та можлива похибка, адже не враховані святкові дні та дні коли співробітники були відсутні на робочому місці в будні дні (рис. 2.16).

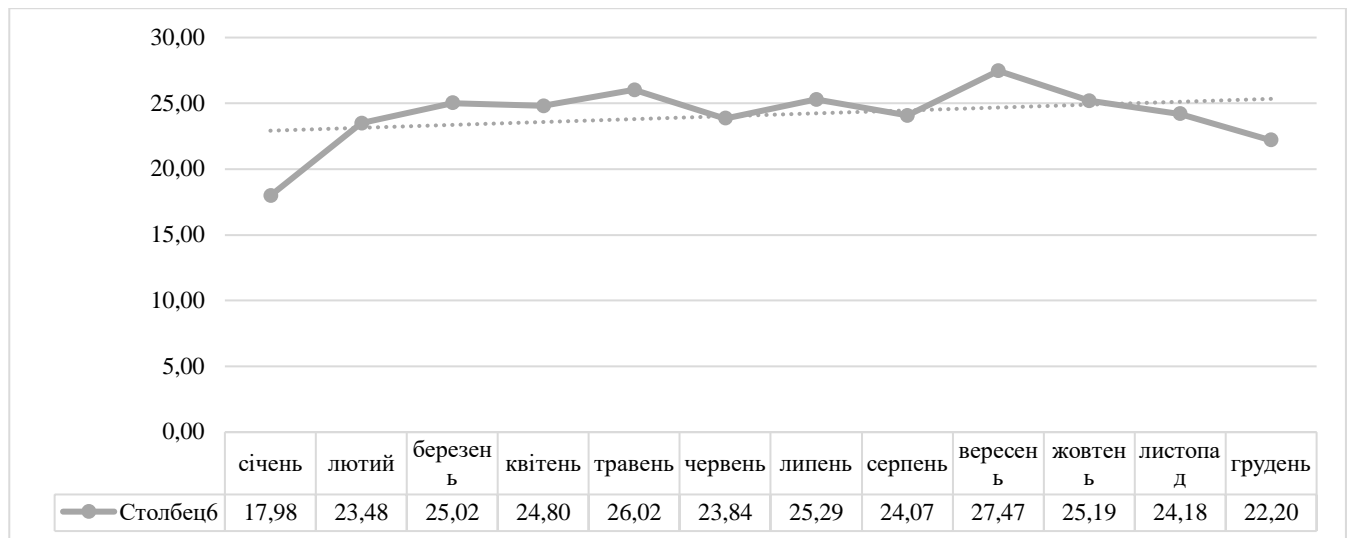


Рис. 2.16 Середньостатистична активність менеджерів активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» за 2019 р.

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Тож, можна зазначити що компанія ефективно використовує кадри та має методи з визначення ефективності праці співробітників, окрім категорійних менеджерів активних продажів, що є зоною росту компанії.

### 2.3. Характеристика системи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Загальні плани для відділу активних продажів були реалізовані наприкінці 2020 року, протягом 2019 року, при розширенні штату, явно відслідковувалася нездорова конкуренція серед відділу. Кожен співробітник прагнув отримати до власної

клієнтської бази найприбутковіших клієнтів, та нехтував менш прибутковими але перспективними й цінними для компанії. Саме тому, з кінця 2019 року менше 50% заробітної плати співробітника становить прибуток від обороту клієнта. Інші 50% складають «КРІ», що встановлюються на відділ в цілому а не на конкретного співробітника, саме тому командність та взаємопідтримка у відділі зростає. Даний тип мотивації не застосовується до менеджерів з експорту та до категорійних менеджерів.

Задля чіткого контролю якості опрацювання клієнтів, в «Бітрікс24», створені критерії, що дозволяють менеджеру одразу аналізувати ситуацію по клієнту, табл. 9.

Таблиця 2.9

Критерії аналізу клієнтів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».

№	Критерій	Значення
1	ТОП	належність клієнта до категорій «А-В» по «АВС»- аналізу. За поточний рік.
2	Статус клієнта	вказує потенційний прибуток від клієнта та інтерес компанії в ньому. Слабкий, потенційний чи пріоритетний.
3	Сегментація	умовно компанія розділяє клієнтів за фахом та групує, для виявлення категорії клієнтів найбільш перспективних.
4	Сегмент	цінова категорія в котрій працює клієнт, надає можливість оцінити середні об'єми закупівель клієнтом та сформувані для нього актуальну пропозицію.
5	Сфера діяльності	визначення причин необхідності клієнта в закупівлі матеріалів компанії.
6	Втрачений клієнт	маркер, що найбільш жорстко контролюється керівником, адже встановлюється лише при остаточній втраті клієнта без можливості повернення до співпраці від компаній конкурентів.
7	Робота з конкурентами	вказується отримана від клієнта інформація, чи працює з конкурентами, з ким саме, по яким товарам.

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Фіксація угод зазначається в картці клієнта, так як асортимент досить великий, для кожної групи товарів менеджер створює угоду де вказує її стадію та результат. Наявність угод надає можливість відслідковувати ситуацію по продажам конкретного товару та будувати звіти бренд-менеджерам, без необхідності залучення менеджерів з активних продажів.

У співробітників є як постійні задачі так і точкові. Постановка задач на відділ відбувається через «Бітрікс24» та в інших формах, відслідковується відповідальними, але обов'язково попередньо узгоджується з керівником відділу.

Компанія ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» використовує інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу та уважно аналізує результати, корегуючи методи та залучаючи нові.

З 2015 року компанія активно розвивається та створює нові проекти направлені на розвиток та навчання персоналу, що зображено в хронологічному порядку на рис. 2.17 :

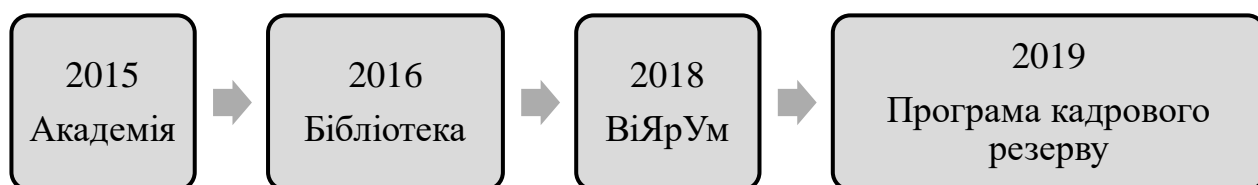


Рис. 2.17 Порядок запуску проектів з розвитку кадрів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

«Академія» — власний освітній проект компанії. Проект націлений на декілька напрямків, розвиває персонал та клієнтів компанії.

Для клієнтів, в рамках навчального проекту регулярно проходять майстер-класи, семінари та презентації, де представники ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», компаній-партнерів та кваліфікованих викладачів, бізнес-тренерів, навчають клієнтському сервісу, продажам, роботі з соціальними мережами, просуванню товару, розвитку власного бренду та іншому, що принесе користь та дасть можливість клієнтам розвиватися та приносити компанії ще більше прибутку. Також детально розповідають клієнтам про новинки з асортименту компанії, показують зручність використання різноманітних матеріалів та комплектуючих для меблів, окрім надання нових знань та залучення до продажу товарів, компанія від клієнтів отримує цінний зворотній зв'язок. Всі заходи безкоштовні для слухачів.

Для співробітників, в «Академії» проходить обов'язкове 2-тижневе навчання для нових працівників, незалежно від посади на яку вони прийняті. Під час цього періоду перевіряється готовність персоналу до сумлінної праці та роботи з широким асортиментом, формується корпоративний дух та засвоюються цінності компанії. Спікерами обирають найбільш компетентних в певній групі товару співробітників посад середньої ланки.

Для проведення всіх заходів компанія має окремо виділені кабінети, зали та аудиторії.

«Бібліотека» - проект направлений на підвищення компетенцій співробітників. В окремому приміщенні зберігається в вільному доступі фахова література, що ретельно аналізується та відбирається відповідальною особою. Бібліотека постійно розширюється, про що своєчасно і повідомляють співробітників через інтернет-ресурси.

«ВіЯрУМ», з 2019 онлайн платформа, яка прийшла на зміну інструкціям та презентаціям з файлів MS office. Власна розробка компанії, що пришвидшує навчання, адаптацію нових співробітників, та надає своєчасну інформаційну підтримку постійним співробітникам. Своєрідна online-бібліотека знань компанії.

На платформі ведуться нагадування співробітникам про цікаві івенти компанії, щоденно відображаються новини, з посиланнями на детальну інформацію. Системно зберігається та оновлюється інформація про товари, щоб співробітники могли в будь-який час та з будь-якого місця знайти необхідну інформацію.

Створені тести для контролю якості ознайомлення з важливою інформацією. А двічі на рік, компанія проводить масове тестування співробітників на знання товару. Результати ретельно аналізуються, та впливають на заробітну плату аж доки не буде проведена нова атестація. Знання співробітників про товар одна з запорук ефективної роботи.

Спеціалістами з відділу персоналу компанії, систематично проводяться внутрішні тренінги для підвищення рівня компетенцій співробітників та їх ефективності, теми обираються після ретельного аналізу сильних та слабких сторін кожного з відділів.

Для співробітників керівних посад та відділу активних продажів, залучаються викладачі та бізнес-тренери ззовні, адже вони мають більше компетенцій ніж штатні співробітники. Тренінги можуть ініціювати самі співробітники або системно пропонуються керівниками і після виявлення кількості зацікавлених осіб – проводяться.

Лише протягом 2020 року у відділі продажу були проведенні наступні тренінги рис. 2.18.:

Тренінги 2019	
«СПН» продажі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Етапи продажів</li> <li>• Техніка СПН</li> <li>• Основи тайм-менеджеру</li> <li>• Мотивація та підвищення ефективності праці</li> </ul>
MS Excel Експерт Рівень 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Налаштування інтерфейсу MS Excel «під себе»</li> <li>• Прискорені методи введення даних на робочий лист</li> <li>• Робота з формулами</li> <li>• Аналіз даних і створення звітів і діаграм за допомогою зведених таблиць</li> <li>• Обробка великих таблиць, використання фільтрів і сортувань</li> <li>• Використання ключових вбудованих функцій</li> <li>• Захист даних</li> </ul>
Тренінг з ораторської майстерності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток досвіду виступу перед аудиторією</li> <li>• Методи подолання скутості, невпевненості і хвилювання оратора</li> <li>• Жести оратора. Розвиток мистецтва жестикуляції</li> <li>• Вправи на розвиток голосу</li> <li>• Структура виступу з короткою промовою</li> <li>• Мистецтво виступу експромтом</li> </ul>
Курси англійської мови	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лексика</li> <li>• Грамматика</li> <li>• Техніки запам'ятовування</li> </ul>

Рис. 2.18 Проект з навчання та розвитку кадрів компанії ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»  
*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

- Тренінг по «СПН» продажам

Основною метою було підвищення конверсії та ефективності праці, надалі знання отриманні з тренінгу передаються від старших співробітників до молодших. Тренінг пройшов весь відділ активних продажів та позитивно вплинув на показники відділу.

За результатами опитування відділу активних продажів, тренінг позитивно вплинув на якість обробки клієнтів та залишив у співробітників бажання продовжувати навчання та розвиток власних компетенцій, результати приведені в табл.2.10. Чітко оцінити результат в еквіваленті збільшення прибутку є неможливим через вплив безлічі факторів, таких як, сезонність, зміна клієнтської бази, приплив клієнтів, ріст цін, та інше.

Таблиця 2.10

Результати опитування відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» про проведення тренінгу з СПІН продажів, в кількості осіб.

Посада	Відгук				
	Не застосовую в роботі, не	Іноді використовую в роботі, але користі не багато	Хотів/хотіла б застосовувати в роботі, не засвоєна інформація	Системно використовую в роботі, інформація засвоєна, продовження навчання цікаве	Системно використовую в роботі, інформація засвоєна, відсутня потреба в продовженні навчання, інформація достатньо для роботи
Управлінці					1
Менеджери активних продажів (Київ)		1	4	13	2
Менеджери активних продажів (Регіони)				2	
Проект-менеджери активних продажів			1	2	
Експорт менеджери активних продажів				4	
Категорійні-менеджери активних продажів				5	

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

- Курси з MS Excel

Курси були проведенні лише для бажаючих, але для учасників принесли велику користь, адже знання дозволили скоротити час на виконання деяких систематичних задач та спростили формат подачі звітів, завдяки автоматичній аналітиці даних. Результати опитування серед учасників приведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати опитування відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» про проведення курсів з MS Excel, в кількості осіб

Посада	Відгук				
	Не застосовую в роботі, не корисно	Іноді використовую в роботі, але користі не багато	Хотів/хотіла б застосовувати в роботі, не засвоєна інформація	Системно використовую в роботі, інформація засвоєна, продовження навчання ніколи	Системно використовую в роботі, інформація засвоєна, відсутня потреба в продовженні навчання, інформація достатня для
Управлінці					
Менеджери активних продажів (Київ)				11	
Менеджери активних продажів (Регіони)					
Проект-менеджери активних продажів				1	
Експорт менеджери активних продажів			1		1
Категорійні-менеджери активних продажів				5	

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

За результатами опитування, та відгуками менеджерів про необхідність повторного проведення курсів але вже по 2 рівню, керівником відділу було заплановано навчання на початок 2020 року.

- Тренінг з ораторської майстерності

Запланований на кінець 2019 року, був ініційований співробітниками та підтриманий керівництвом. Результати задоволеності співробітників відображені в табл. 2.12. та чітко відслідковуються керівником відділу при спостереженні за роботою співробітників та під час нарад чи системних навчань всередині відділу.

Результати опитування відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» про проведення курсів з MS Excel, в кількості осіб.

Посада	Відгук				
	Не застосовую в роботі, не	Іноді використовую в роботі, але кописти не	Хотів/хотіла б застосовувати в роботі, не застосована інформація	Системно використовую в роботі, інформація застосована, продовження навчання цікава	Системно використовую в роботі, інформація застосована, відсутня потреба в продовженні навчання, інформація достатньо для
Управлінці					1
Менеджери активних продажів (Київ)				5	15
Менеджери активних продажів (Регіони)		2			
Проект-менеджери активних продажів					3
Експорт менеджери активних продажів				1	3
Категорійні-менеджери активних продажів					5

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

- Курси англійської мови

Довгостроковий проект що був обов'язковим для відділу експорту, а також для окремих співробітників котрі мають необхідність в використанні іноземної мови в роботі. Добровільно могли долучитись й інші співробітники.

«Програма кадрового резерву» - проект, що почав працювати в 2019 році, та допомагає працівникам просуватися по кар'єрним сходам, а компанії вчасно закривати керівні посади, висококваліфікованими кадрами. В рамках проекту, двічі на рік проходить тестування кадрів, що виявили бажання змінити посаду, щоб оцінити їх компетенції та готовність до нового місця. Таким чином, співробітники не йдуть з компанії, та активно підвищують свої компетенції та розвиваються.

Результати кадрового резерву представлені на рис. 2.19, з відділу активних продажів 1 менеджер активних продажів отримав підвищення до продакт-менеджера,



1 менеджер активних продажів отримав підвищення до старшого менеджера відділу.  
Залучилися до програми 7 співробітників відділу.

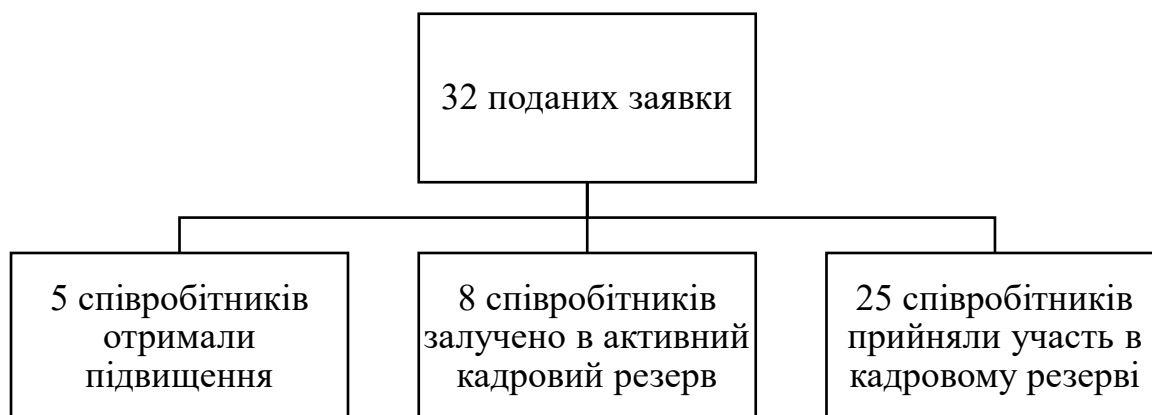


Рис. 2.19 Результати проведення кадрового резерву серед департаменту продажу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» в 2019р

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

При невдалому проходженні кадрового резерву, співробітник отримує ретельну аналітику його сильних та слабких компетенцій та рекомендації для подальшого розвитку. Можливим є і повторне подання заявки в кадровий резерв після підвищення власного рівня кваліфікації.

У разі успішного проходження кадрового резерву, співробітнику надають план розвитку необхідних компетенцій, що ретельно відслідковується, при появі вільної посади – працівник йде на підвищення.

Корпоративна культура є важливою складовою діяльності компанії, якій приділяється достатня увага. Цінності компанії чітко сформовані, часто зустрічаються на стендах, дошках, календарях, плакатах, чашках, футболках та іншому – щоб працівники їх не забували та підтримували, Додаток Е.

Корпоративні кольори та логотипи завжди застосовуються та просуваються. Соціальні мережі мають акаунти націлені як на клієнтів так і на співробітників. Інтерв'ю, цитати, відео та інше систематично публікується, а нові співробітники надихаються прикладами старших колег.

Завдяки якісному розвитку й просуванню бренду та корпоративної культури, співробітники мотивовані для подальшої ефективної роботи та з гордістю рекламують та рекомендують компанію всім оточуючим що відображається і на клієнтах, адже вони транслюються відношення компанії до співробітників – на себе.

Стандарти роботи були розроблені в 2020 році, задля систематизації вимог до співробітників. Робочі групи, що складались з співробітників відділу кадрів та того підрозділу про який стандарти прописувалися, відзначили основні моменти та сформувавши в довідник, котрий надається для ознайомлення всім новим співробітникам компанії та постійно оновлюється.

Оцінка рівня задоволення персоналу проходить кожного року з залучення зовнішніх аудиторських компаній, що гарантують конфіденційність даних отриманих від співробітників та якісну аналітику передану керівництву компанії. Аналітика надає змогу керівникам компанії проаналізувати ефективність їх роботи та відкоригувати напрямки розвитку, адже задоволені й мотивовані співробітники – важлива складова успішного розвитку компанії.

Вердніці відділу активних продажів є ряд реалізованих проектів направлених на розвиток персоналу та його мотивацію:

- Щодня відділ збирається на 15 хвилинні збори, на яких співробітники по черзі діляться досвідом у вирішенні складних питань та прикладами ефективної праці інших компаній, графік з темами та спікерами формує старший менеджер.

- Щомісяця, керівник відділу відбирає книгу для вивчення, декілька співробітників беруть її для вивчення, та через місяць проводять презентацію та надають рекомендації, бажаючі можуть так само з книгою ознайомитися. Співробітники що беруть літературу на вивчення щомісяця різні.

- Вперше в 2020 році були проведені вебінари з обміну досвідом з іншими філіями, де найкращі менеджери ділилися досягненнями та методами опрацювання клієнтів з співробітниками інших міст та країн.

Вищезазначене, дає змогу підсумувати успіхи компанії в напрямку розвитку кадрового потенціалу, та зазначити, що компанія ефективно використовує ресурси

при вкладенні в процеси розвитку, так як присутній позитивний результат, що обґрунтований результатами опитувань серед співробітників відділу.

## Висновки до розділу 2

Дослідження розвитку та використання кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» дозволяють зазначити:

Проведено комплексний аналіз ефективності роботи підприємницької структури, так у 2019 році дохід компанії зріс на 9% порівняно з 2018 роком, та на 20% порівняно з 2017 роком. Зріс і валовий прибуток, на 36% порівняно з 2018 роком та на 98%, порівняно з 2017 роком, що аргументує доцільність використання обраної кадрової політики підприємницької структури.

Досліджено, що структура департаменту збуту розділяється за регіонами охоплення та складається з: відділу збуту та відділу активних продажів.

Відділ активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» налічує 35 працівників: 2 регіональних менеджерів, 2 територіальних менеджерів, 4 менеджери з експорту. 5 категорійних менеджерів, 3 проект-менеджера.

При підборі персоналу, перевага надається співробітникам в віці від 20 до 45 років, з вищою, переважно технічною освітою (16 з 35 осіб), без врахування сімейного стану чи статі.

До компетенцій необхідних для найму менеджерів відділу активних продажів включено: командна праця, ведення переговорів, аналітичні навички, стратегічне планування, гнучкість / адаптованість, робота з відгуками, вирішення проблем, рішення конфліктів, креативність, стресостійкість, навички міжособистісного спілкування, прийняття рішень, тайм менеджмент, впевненість в собі, робоча етика, мотивація і ентузіазм, навички роботи з клієнтами, чесність, навички комунікації, організаційні навички

З'ясовано, що в підприємницькій структурі застосовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

Визначено, що організаційна структура ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» характеризується як горизонтальна та має чітко зазначену ієрархію, формалізоване та характеризоване робоче місце кожного з співробітників.

Проведено комплексний аналіз ефективності роботи працівників відділу активних продажів, під час котрого зазначено, що розподіл клієнтської бази здійснюється при врахуванні сегментації клієнтів, а в роботі у відділу активних продажів - база з 10 254 клієнтів. В процесі дослідження виявлено проблему з оцінкою ефективності роботи категорійних менеджерів, так як співробітники - не мають чітко окреслених показників ефективності, а мотивація не залежить від рівня прибутку компанії, що не дає можливість виміряти наскільки доцільним було створення додаткових 5 робочих місць та їх фінансування.

З'ясовано, що підприємницька структура має повноцінну структуру з розвитку й навчання кадрів. «Академія» – навчальний центр, «Бібліотека», online-платформа «ВіЯрУМ» та програму кадрового резерву, що в 2019 році надала можливість 5 співробітникам відділу продажів отримати підвищення.

Консолідовано дані про систему розвитку кадрового потенціалу компанії та зазначено, що компанія керується інноваційними технологіями та є потреба продовжувати діяльність в обраному напрямку - розвивати клієнтів та співробітників, використовуючи новітні методи й підходи до підвищення ефективності праці персоналу.

Досліджено методи підготовки до кризової ситуації пов'язаної з введення карантинних обмежень та консолідовано теоретичні засади враховуючи специфіку функціонування підприємницької структури.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРИШВИДШЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

### 3.1 Стратегічні напрями розвитку бізнесу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Детально дослідивши діяльність ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», є можливим охарактеризувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємницької структури за допомогою SWOT-аналізу. Для зіставлення можливостей підприємницької структури умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу, застосовується матриця SWOT аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкості (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Досвід роботи на ринку</li> <li>- Авторитет (наявність сертифікатів відповідності)</li> <li>- Клієнтоорієнтованість</li> <li>- Широкий асортимент</li> <li>- Унікальні пропозиції</li> <li>- Унікальний формат</li> <li>- Комплексний підхід</li> <li>- Відповідальність за товар та послуги</li> <li>- Висока якість товару</li> <li>- Гарантія</li> <li>- Демонстрація пропозиції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сроки виробництва деяких товарів</li> <li>- Ціна</li> <li>- Відсутність гнучкості в процесах</li> <li>- Роздута клієнтська база</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- погіршення позицій конкурентів</li> <li>- різке зростання попиту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід на ринок нових конкурентів</li> <li>- зростання податків</li> <li>- зміна смаків покупців</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових технологій виробництва продукції</li> <li>- Можливість роботи за кордоном</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цінова конкуренція</li> <li>- нестабільна економічна ситуація в країні</li> <li>- форс-мажор</li> </ul>

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Зі SWOT-аналізу можна винести, що компанія може змогу працювати реалізуючи стратегію прориву через велику кількість сильних сторін та переваг, які нівелюють слабкі сторони та небагаточисленні загрози.

ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» займає лідируюче місце на меблевому ринку України, та заходи направлені на збільшення охоплення ринку призведуть до погіршення позицій конкурентів та матиме змогу у майбутньому стати монополістом.

Використовуючи якісні звіти аналітиків, компанія має інформацію з напрямків збільшення прибутку по існуючим клієнтським базам.

Системний інноваційний підхід до розвитку й навчання співробітників забезпечить високу ефективність роботи відділу активних продажів, що першочергово впливають на товарний портфель клієнта.

Окрім, розвитку існуючої клієнтської бази, відділ активних продажів активно залучає до роботи нових клієнтів.

Відділ проект менеджерів активно залучає до роботи компанії що потенційно можуть надати в короткий строк великі об'єми закупівлі через специфіку роботи, адже найчастіше дизайнери, архітектори та будівельники мають в роботі проекти лише преміального сегменту та великого об'єму.

Розвиток ТМ «Bel Ternо» дозволить охопити значну частину ринку, що раніше була недоступна для компанії, а у зв'язку з високим сегментом вартості товару, та ексклюзивною представленістю в країні дохід від товару буде перевищувати дохід від реалізації інших товарів даної групи.

Успішний бізнес цілком і повністю складається з прийнятих рішень. Чим вони ефективніше, тим більше шансів досягти успіху в своїй сфері бізнесу. Матриця прийняття рішень надасть можливість приймати їх більш впевнено і раціонально.

Матриця рішень дозволяє узгодити всі важливі висновки між собою, хоч вони і зачіпають абсолютно різні сфери діяльності фірми, що і представлено в табл. 3.2.

## Матриця рішень ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Ф	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Стратегія прориву. При погіршенні позицій конкурентів, компанія може захопити значну частину ринку, або при заключенні довгострокових контрактів на ексклюзивні права продажу, стати монополістом. При різкому зростанні попиту на товар компанія отримає додатковий прибуток на розширення напрямків роботи. Поява нових технологій виробництва збільшить попит та швидкість обробки замовлень, що призведе до збільшення прибутку.	Стратегія перехідного періоду №2. Строки виробництва деяких товарів можливо прискорити при залученні нових технологій виробництва продукції. Погіршення позицій конкурентів надасть можливість встановлення ціни без урахування цінової політики конкурентів, та диктувати умови роботи клієнтам при відсутності гнучкості в процесах, а також розглянути можливість роботи за кордоном.
Можливості	Можливість роботи за кордоном, дозволить просунути власні бренди на європейський ринок, а також залучитися новими партнерами, постачальниками та клієнтами.	Роздута клієнтська база – дає можливість максимального охоплення ринку та різкого зростання попиту при максимальному розвитку і існуючих клієнтів.
Загрози	Стратегія перехідного періоду №1. При виході на ринок нових конкурентів, компанія може втримати свої позиції за рахунок сили бренду, досвіду роботи та ексклюзивних пропозицій. Зростання податків та нестабільна економічна ситуація в країні може нівелюватись за рахунок стійкого фінансового положення компанії та стабільних доходів. Зміна смаків покупців призведе до розширення та перегляду і так широкого товарного ряду, без значних фінансових втрат і за рахунок стабільних доходів компанії що передбачають подібні ризики. Цінова конкуренція може нівелюватися при наявності високої якості товару, комплексного підходу а також використання високо професіональних кадрів. За рахунок фінансової стабільності компанії та наявності декількох філіалів, форс-мажори можуть бути усунуті з найменшими втратами.	Стратегія виживання. При зменшенні строків виробництва деяких товарів та при збільшенні гнучкості в процесах компанія зможе упередити вихід на ринок нових конкурентів. При перегляді ціни товарів і збільшенні її конкурентоспроможності, буде можливість нівелювання зміну смаків покупця. Перегляд і зменшення клієнтської бази допоможе отримувати стабільний прибуток від постійних клієнтів і мати фінансові можливості для роботи в нестабільній економічній ситуації в країні, при зростанні податків та при виникненні форс-мажорних обставин.

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

Компанія ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» має досить ресурсів для зміни меблевого ринку та істотно впливає на клієнтів та інші компанії. Впродовж 18 років роботи,

підприємницька структура стала лідером Українського ринку, гарантом високої якості та має змогу реалізовувати послуги та товари за більш високою ціною за ринкову, через авторитетність та правильне просування. Ціллю підприємницької структури є підвищення якості продукту та сервісу в меблевій сфері України, адже на сьогоднішній день, невелика кількість компаній з даної сфери акцентує увагу не на зменшенні кінцевої вартості продукту чи послуг, а на підвищенні якості обслуговування та товару. Згідно інформації наданої представниками відділу збуту ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» все чіткіше відслідковується тенденція до пониження значимості ціни товару чи послуг для роздрібного клієнта та до збільшення приділеної уваги до якості та комплексності.

Думку підтверджує компанія Accenture, що провела дослідження - *Service is the new sales* («Покращений сервіс - це новий формат продажів»). Для успіху в сфері B2B компанія потребує персоналізованого відношення до партнерів з використанням цифрових інструментів. Дані про клієнтів є основою для побудови успішного клієнтського досвіду[45].

Закордоном, українські меблеві компанії мало представлені та через складну політичну ситуацію, більшість потенційних партнерів відмовляються навіть розглядати можливість співпраці, що було виявлено відділом експорту ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» під час пошуку нових клієнтів в 2019-2020 році. Саме тому компанія, приділяє багато уваги зміцненню та просуванню бренду, та роботі на міжнародному ринку, закликаючи, що українська продукція – якісна, а сервіс має високий рівень.

За даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», що проводила аналітику по збуту меблевих виробів в Україні, досить багато людей з невисоким рівнем заробітку обирають стандартні та не завжди якісні вироби серійного виробництва, через усталену думку що – меблі під замовлення це дорого та неякісно. Компанія активно бореться з цією думкою та вкладаючись в рекламу націлену на роздрібного покупця, збільшує кількість замовлень від свої клієнтів.

Щорічно, попит на послуги та товари компанії зростає і для того щоб задовільнити попит, виробництво потребує розширення. В планах на 2020 рік відкриття найбільшого в Україні виробництва індивідуальних меблів, та старт роботи



нових філій в регіонах, що не тільки принесе компанії додатковий прибуток, а й створить сотні нових робочих місць по всій країні та підніме економіку держави.

Збільшення кількості клієнтів потребує й максимальної віддачі та ефективної роботи відділу активних продажів Київського філіалу, що є найдосвідченішим, та котрий ретранслює свої знання на інші підрозділи, філії та приймає участь у розробці навчальних програм, залучається до програм обміну досвідом та до навчання й розвитку нових філій. Виявивши, проблеми з мотивацією та розподілом праці в відділі активних продажів, в 2020 році було відділ реорганізовано та була повністю переглянута система мотивації.

Щодо категорійних менеджерів, то наразі не існує чіткого визначення поняття ефективної роботи співробітників чи відслідковування результатів з точними даними в грошовому еквіваленті по зміні прибутку компанії після впровадження нової посади. Співробітники отримуються фіксовану заробітну платню, що мало мотивує персонал та є необґрунтованою витратою для підприємницької структури. У випадку з іншими менеджерами активних продажів, які мають фіксовану клієнтську базу, котра зазначена в «1с» і є можливим відслідкувати збільшення чи зменшення прибутку по клієнтам після початку роботи з ними менеджерів. Категорійні менеджери не мають сталої клієнтської бази та щомісяця працюють з сотнями клієнтів, прибуток по котрим може змінитись і через місяці після першого контакту, що унеможлиблює виведення звітності з «1с» чи «Бітрікс 24».

Так як головною задачею всього відділу є розширення товарного портфелю клієнта та збільшення прибутку, за допомогою аналітиків компанії був сформований звіт, що в залежності від налаштувань виводить перелік клієнтів до опрацювання, обравши наступні критерії відбору можливим буде вивести кількість клієнтів що не співпрацюють з компанією по певній товарній групі:

Сегментація: Мебляр, Фабрика, Міні-фабрика, Перепродавець.

Так як клієнти саме цієї сегментації є найбільш цікавими для компанії в розрізі отримання прибутку та нових замовлень на постійній основі.

За портфелем: С-Д.

Клієнти що не працюють лише з 1 групою товарів або більше.

За обертом: А-В-С-Д.

Категорія: 3.

Клієнт котрий не здійснив закупівлі товару або здійснив покупку менше визначеного компанією порогу.

Звіт клієнтів не залучених до роботи з ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» в розрізі товарних груп за 2019р представлений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Звіт клієнтів не залучених до роботи з ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» в розрізі товарних груп за 2019р, осіб.

Група товару:	ABC за обертом:				Загальна кількість клієнтів до опрацювання з напрямку:
	А (1)	В (2)	С (3)	Д (4)	
Плитні матеріали	2	4	31	1 386	1 423
Стільниці	21	57	220	1 742	2 040
Фурнітура	3	11	42	1 245	1 301
Фасади	16	55	193	1 630	1 894
Розсувні системи	52	176	370	1 939	2 537

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

За даними з табл. 3.3 , через неефективну роботу відділу активних продажів та неопрацювання клієнтів по групам товарів, компанія ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» недотримала прибуток за 4 напрямками.

Налічується 9195 клієнтів що не працюють з групами товарів що є основним асортиментом підприємницької структури згідно даних зі звіту в табл. 2.4., враховуючи вірогідність перетину клієнтів в базах на опрацювання, можна зазначити що при ефективному опрацюванню клієнтської бази менеджерами активних продажів та підтримкою й залученням до процесу категорійних менеджерів, даний обсяг можливо опрацювати на 100% протягом року й збільшити компанії прибуток у декілька разів.

Аналізуючи ризики для компанії ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», необхідно зазначити, що Карантин і «коронавірус» викликали масштабний спад в економіці держави, змусивши бізнес пристосуватися до нових, більш складних реалій.

Від тотального колапсу світової економіки, захищають інформаційні технології, що дозволяють віддалено виконувати величезну кількість завдань, що раніше вимагали присутності в офісі - якщо говорити про офісних співробітників. Якщо робочі функції не пов'язані з прямим фізичним доступом до обладнання, то можна впевнено констатувати відсутність об'єктивних протипоказань для роботи з дому. У Випадку відділу активних продажів, співвідношення роботи в офісі та по за ним є рівномірним – 50/50%. Адже за регламентом роботи протягом дня, співробітник повинен здійснювати мінімум 3 зустрічі та решту активності дня заповнювати роботою в офісі.

Головне завдання керівництва під час пандемії - відтворити і налагодити всі робочі процеси в нових умовах так, ніби нічого радикально і не змінювалося. Самим працівникам, в свою чергу, необхідно зробити так, щоб неминучі в домашній обстановці відволікаючі фактори не шкодили виконання основних завдань.

Під час карантинних обмежень, в першу чергу значний спад продажів прогнозується саме у клієнтів з сегментацією Фабрика, перепродавець, мебляр та міні-фабрики - з салонами, адже для реалізації товарів та послуг вони потребують постійний потік клієнтів в торгові приміщення, та не мають можливості опрацьовувати їх мобільно.

Отже, можна зазначити, що керуючись, сегментацією клієнтської бази ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», підприємницькій структурі необхідно ретельно підготуватися до карантинних обмежень та підготувати антикризову політику. А напрямок ефективного розподілу завдань серед відділу та модернізація системи мотивації потребує поліпшення.

### 3.2. Заходи щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

При ретельному аналізі діяльності та кадрової політики компанії ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», було зазначено що при залучені категорійних менеджерів до опрацювання перспективних клієнтів та гідній мотивації прибуток компанії буде збільшений, а робота відділу активних продажів буде ефективнішою. Відбір клієнтів до опрацювання категорійними менеджерами також має бути обґрунтованим.

Щоб виділи перспективних клієнтів, був розглянутий звіт компанії ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» з аналітики діяльності по групам товарів і сегментації та виділені наступні критерії відбору клієнтів до опрацювання категорійними менеджерами:

1) Критерій А-В по АВС аналізу з прибутку, тобто клієнти котрі приносять компанії 30% та 40% прибутку.

Критерій С не використовувався, так як ймовірний прибуток менше 30% від загального, а час на опрацювання більше.

2) Сегментація Мебляр, Міні-фабрика, Фабрика - клієнти котрі є найпріоритетнішими до опрацювання і потенційно принесуть найбільший прибуток від своїх закупівлі. В залежності від групи товарів категорійного менеджера сегментація може змінюватися.

Інша сегментація не застосовувалась, через наднизьку ймовірність що товари будуть необхідні для застосування в сфері діяльності клієнта.

3) Категорія В-С по АВС аналізу з портфеля клієнта, показник що був визначений аналітиками компанії та зазначає категорію клієнтів котрі не працюють з групою товару. В – не здійснюють закупівлі лише по 1 групі товару, С- не здійснюють закупівлі по двом та більше групам товарів.

Категорія А зазначає що клієнт працює з усіма групами товарів і він не є перспективним в плані опрацювання й збільшення об'єму закупівлі.

4) Категорія 3 по системності закупівлі групи товарів. Тобто закупівля товару відсутня, а бо менше фіксованого порогу для зарахування угоди про купівлю.

Категорія 1 зазначає, що клієнт працює з групою товарів на постійній основі, а категорія 2 що він працює з групою товарів але закупівля не структурна. Компанія за даними по закупівлі клієнтів вивела мінімальні об'єми закупівлі кожної групи товарів згідно з сегментацією клієнта що і використовувалося.

Таким чином, можливим є виведення з тисяч клієнтів, низки потенційних для ефективного опрацювання категорійними менеджерами.

Кожен з категорійних менеджерів поступово, в залежності від пріоритетів компанії буде опрацьовувати клієнтську базу самостійно чи контролюючи роботу відділу активних продажів, навчаючи та спонукаючи до успішного завершення угод.

Наступним кроком для підвищення ефективності роботи відділу активних продажів, запропоновано автором змінити систему мотивації для категорійних менеджерів та розробити нову, залежну від результатів роботи.

Автором запропонований наступний формат мотивації категорійного менеджера (формула 3.1):

Заробітна платня категорійного менеджера відділу активних продажів = ставка + % від прибутку по новим клієнтам по групі товарів + % від оборту по новим клієнтам компанії + бонуси за окремі стратегічно важливі задачі. (3.1)

– Ставка - фіксована сума виплати за обов'язки категорійного менеджера котрі неможливо відслідкувати та визначити в грошовому еквіваленті, такі як навчання відділу, допомога в підготовці комерційних пропозицій чи інше;

– % від прибутку по новим клієнтам по групі товарів, стимулюватиме категорійних менеджерів залучати дедалі більше клієнтів до роботи з компанією. Показник котрий найскладніше виміряти адже бази до обробки є перехідними і змінюються щомісячно після оновлення даних аналітиками. Ручна фіксація та перевірка кожного клієнта в кінці місяця щодо результатів опрацювання менеджером займає великий проміжок часу, орієнтовно 2 повних робочих дні, що є матеріально не вигідно для компанії.

Пропонується наступний алгоритм для оцінки ефективності роботи категорійного менеджера відділу активних продажів :

Кожен з категорійних менеджерів самостійно буде оновлювати данні та консолідувати їх задля подальшої подачі керівнику відділу задля нарахування заробітної плати.

Базою для виведення звітності виступає файл MS Excel, по котрому працівники проходили навчання влітку 2020 та мають навички для його вільного використання.

Перелік клієнтів виводитиметься з аналітичної бази, де зазначатиметься форма опрацювання – самостійно чи через менеджера активних продажів, результат опрацювання. При оновленні бази на наступний місяць, данні порівнюються з оновленим переліком нового місяцю, за допомогою функції ВПР та додаються нові клієнти до опрацювання, (формула 3.2).

$$=ВПР(\text{шукане\_значення};\text{таблиця};\text{номер\_стовпця};[\text{інтервальний перегляд}])$$

(3.2)

Де, «шукане\_значення» – діапазон даних з оновленої аналітичної бази

«таблиця» – данні переліку клієнтів з робочої бази менеджера

«номер\_стовпця» - номер стовпця з переліком клієнтів з оновленої аналітичної бази

«інтервальний перегляд» – обирається формат пошуку – «ЛОЖЬ» - точне співпадіння під час співвідношення даних.

Задля коректної передачі даних по результатам опрацювання на наступний місяць, функція ВПР застосовується в зворотному напрямку, задля визначення переліку клієнтів, котрі вийшли з цільової групи до опрацювання (формула 3.3).

$$=ВПР(\text{шукане\_значення};\text{таблиця};\text{номер\_стовпця};[\text{інтервальний перегляд}])$$

(3.3)

Де, «шукане\_значення» – данні переліку клієнтів з робочої бази менеджера

«таблиця» – діапазон даних з оновленої аналітичної бази

«номер\_стовпця» - номер стовпця з переліком клієнтів з оновленої аналітичної бази

«інтервальний перегляд» – обирається формат пошуку – «ЛОЖЬ» - точне співпадіння під час співвідношення даних.

Співвіднесений перелік клієнтів актуального та попереднього підзвітного періоду категорійного менеджера з напрямку плитних матеріалів зображено у Додаток Є.

При використанні гістограм результати роботи легко буде оцінити як менеджеру так і керівнику, саме тому доцільним буде налаштування виведення даних в гістограми автоматично:

=СЧЁТЕСЛИ(діапазон;критерій)

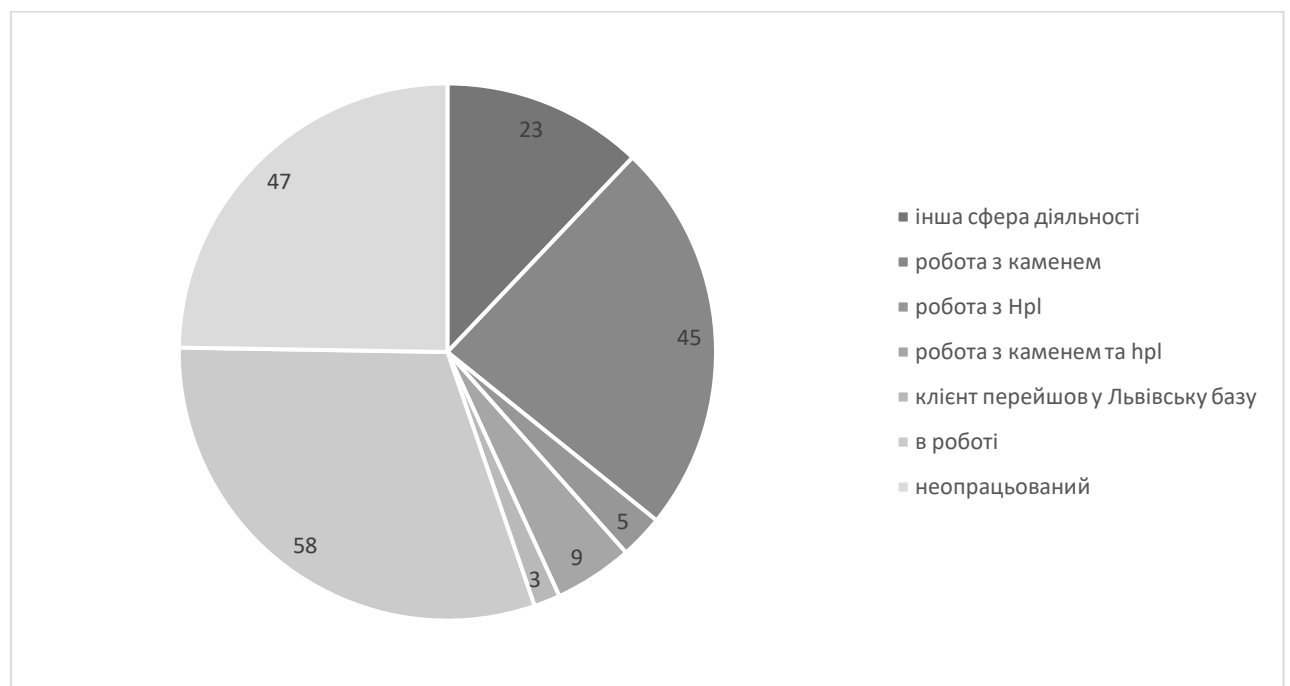


Рис. 3.1 Результати опрацювання клієнтської бази категорійного менеджера з напрямку плитних матеріалів.

Джерело: Звітність категорійного менеджера з напрямку плитних матеріалів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Маючи декілька ТМ у групі товарів в опрацюванні та різні формати налаштування аналітичного звіту, доцільно буде використовувати й різні сторінки у файлі задля контролю ефективності обробки клієнтів менеджерами.

– % від обороту по новим клієнтам компанії. Мотивація, що спонукатиме менеджерів залучати нових клієнтів до роботи з компанією і не тільки по затвердженій категорійному менеджеру групі товару. Таким чином, надалі менеджеру активних продажів передаватиметься клієнту уже працюючий по більшості груп товарів на розвиток котрого витрачатиметься менший проміжок часу, а результат у вигляді прибутку від продажів буде досягнутий у коротший термін.

– бонуси за окремі стратегічно важливі задачі. Інші статті мотивації що мають бути простимульовані, але не можуть бути виміряні у раніше зазначений спосіб.

Розмір відсотку та ставка має бути визначена керівником відділу активних продажів та затверджена у директора департаменту продажів.

У випадку введення жорстких карантинних обмежень, коли віддалена робота буде налагоджена, знайдені хоча б короткострокові рішення щодо клієнтів, постачальників і фінансування, у компанії з'явиться можливість критично поглянути на бізнес і оцінити ситуацію, що склалася з точки зору перспектив подальшого розвитку:

1. Забезпечення безпечного підключення до корпоративної мережі. Співробітники працюють на серверах компанії, використовуючи базу даних «1с Підприємство», задля вільного користування необхідно налаштування домашніх комп'ютерів співробітників та надання доступу до необхідної інформації. Проте, надання відкритого доступу може обернутися для компанії втратою конфіденційної та стратегічно важливої інформації. Саме тому, надання доступу повинно бути точковим і лише для зарекомендувавши себе співробітників. Відділ активних продажів має змогу працювати з « Бітрікс 24» та з одноразово сформованими звітами з «1с Підприємство» - збереженими в доступні формати файлів.

2. Налагодження контакту між членами команди. Через віддалену роботу, й контроль співробітників має бути більш ретельним. Планерки і наради можна



проводити через месенджери Skype, Whatsapp, Zoom, WebEx і тому подібні інструменти. Однак, всі співробітники повинні бути підключені до того месенджер або засобу проведення конференцій, які централізовано прийнятий до використання в конкретній компанії.

Перед усіма нарадами потрібно готувати і розсилати регламент, а після готувати дайджест (або follow-up). Підготовка заздалегідь дозволить знизити рівень хаотичності таких нарад.

Має сенс всім проектним командам зробити окремі чати для ранкових планерок, в яких кожен член команди вранці повідомляє статус свого завдання і плани на день. Якщо є якісь проблеми, то вони просто фіксуються, обговорення і рішення проводиться окремо і в інший час. Це формує у людей звичку вранці відразу включатися в роботу, а також підсилює відповідальність - просто в силу того, що щоранку доводиться звітувати окремо.

3. Так як ситуація, досить складна й для клієнтів компанії, в першу чергу необхідно забезпечити їх інформацією щодо можливостей віддаленої роботи. ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» надає все необхідне для роботи в умовах карантину – онлайн оформлення замовлень, інтернет магазин, онлайн консультації, онлайн оплата, доставка замовлень на об'єкт. Завдяки сильній позиції компанії та фінансовим можливостям, клієнти можуть бути впевнені що зможуть продовжувати свою діяльність за підтримки надійного постачальника. Ключову роль в підтримці і утриманні клієнтів буде відігравати відділ активних продажів.

Немає точної інформації, скільки триватиме пандемія; спад може початися через кілька тижнів, а може через кілька місяців. Це не так важливо. Насправді, карантинні заходи - хороший привід для бізнесу відпрацювати універсальні методи збереження продуктивності в будь-яких умовах. Всі перераховані методи - планування, підтримка віддалених комунікацій, забезпечення робочої обстановки - корисні не лише для надзвичайних ситуацій і вимушеної віддаленої роботи, але і для звичайної офісної рутини.

Після виходу з кризи компанія зможе оцінити існуючу структуру і чисельність штату з урахуванням двох питань.

Чи всі потрібні? Якщо, незважаючи на створення спільних центрів обслуговування і переведення частини підрозділів в регіони, адміністративний апарат в компанії останнім часом розростається, то продуктивність співробітника в режимі віддаленої роботи покаже, хто дійсно приносить цінність організації, а хто лише займає місце. Важливо не забувати, що продуктивність дистанційного співробітника залежить не тільки від нього самого, а й від якості постановки і контролю виконання завдань керівником.

Чи обов'язково повертати всіх співробітників в офіси або слід ввести віддалену роботу в звичайне життя організації? Переваги для компаній ясні - економія на оренді офісів, позитивний вплив на бренд роботодавця. Уже зараз роботодавці кажуть, що 20-50% співробітників можуть зберегти режим віддаленої або частково віддаленої роботи в майбутньому. Отриманий в період карантину досвід стане незаперечним аргументом при прийнятті довгострокового рішення.

Повністю віддалена робота більше підходить для співробітників, зайнятих трансакційними операціями або індивідуальними завданнями. Для інших оптимальним буде поєднання очного командної взаємодії та віддаленої роботи.

Щоб зробити віддалену роботу частиною регулярного бізнесу, потрібно подбати про адаптацію співробітників, оперативного перекладених на віддалену роботу, навчання дистанційних співробітників і їх керівників, способах залучення такого персоналу і механізмах командної роботи. Також треба внести зміни в нормативні документи і угоди з співробітниками.

Вимушені обмеження, пов'язані з карантином, стимулюють формування нових патернів споживання - в першу чергу щодо онлайн-покупок, навчання, розваг, медичних консультацій. Бізнесу важливо зреагувати на це - в повній мірі повернутися до офлайн-минулого не вийде.

Керівники повинні проаналізувати, як будуть розвиватися онлайн-канали продажів і обслуговування в подальшому і чи потрібно переформатувати фізичну мережу продажів і обслуговування, зберегти її в колишніх масштабах або оптимізувати.

Під час карантину клієнти вимушено починають набагато більше користуватися онлайн-сервісами, і при поверненні до нормального життя їх вимогливість виросте. Якщо в кризу клієнти готові змиритися, наприклад, із затримкою доставки через перевантаження, то в звичайний час вони вважатимуть це неприйнятним. Клієнти стануть звертати більше уваги на омніканальність взаємодії, наприклад, на можливість замовити продукти онлайн, але забрати їх в магазині в зручний час.

Зупинка виробництва в Китаї через коронавірус привела до порушення багатьох логістичних ланцюжків. У лютому ряд компаній, наприклад, втратили можливість очних переговорів з китайськими контрагентами про постачання на зиму 2020-2021 рр. У лютому - березні затримувались поставки комплектуючих і устаткування.

У той же час ситуація, що склалася - підходящий момент для перегляду існуючої бази постачальників і партнерів, заміни проблемних або не вигідних, зниження залежності від декількох найбільших постачальників. У середньостроковій перспективі це призведе до диверсифікації і оптимізації закупівельних умов.

Криза дозволяє переоцінити і ефективність використовуваних підходів до управління запасами. З одного боку, прагнення мінімізувати запаси, що робиться для бережливого виробництва, може зіграти з організаціями злий жарт при перебоях в поставках. З іншого - концепція підтримки надлишкового аварійного запасу в нормальних умовах шкодить ефективності. Важливо постфактум проаналізувати роботу підприємницької структури в кризовий період і зробити висновки.

У період нестабільності передові підприємницькі структури вводять моніторинг стійкості постачальників і партнерів. Він дозволяє підготуватися до того, що в момент один з контрагентів не зможе своєчасно виконати зобов'язання. Після завершення кризи таку систему можна перетворити в повноцінну систему моніторингу та рейтингування постачальників.

Отже, криза оголює наявні проблеми в управлінні компанією. А в період карантину є можливість ненадовго сповільнитися, винести уроки і врахувати їх при розробці антикризового плану на майбутнє.

А при перегляді системи мотивації категорійних менеджерів та розумному розподілі навантаження між ними та менеджерами активних продажів – прибуток компанії зростає в звичайних умовах та буде підтримано в кризових.

### 3.3. Прогнозування результативності від запровадження рекомендованих заходів з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Задля підвищення ефективності роботи відділу активних продажів, буде переглянуто підхід до роботи з сегментацією та сегментом клієнтів. Сегментація клієнтської бази дозволить визначити унікальні підходи до кожної групи клієнтів, щоб кожен з них відчував, що ваша пропозиція адресовано особисто йому, а також дозволить: виявити пріоритетні групи клієнтів з точки зору максимальної віддачі на витрачені зусилля. Оцінити місткість ринку, на якому працює компанія.

Задля підтвердження ефективності проекту з ведення систем критеріїв потенційної привабливості клієнтів з метою опрацювання був проведений наступний аналіз в табл. 3.4. задля виведення даних з потенційного росту прибутку при ефективному виконанні поставлених відділу задач.

Таблиця 3.4

Звіт клієнтів не залучених до роботи з ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» в розрізі товарних груп за 2019р та недоотриманий прибуток, дол. США.

Група товару:	ABC за оборотом:								Загальна кількість клієнтів до опрацювання з	Загальний недоотриманий прибуток з
	A (1)	Недоотриманий прибуток:	B (2)	Недоотриманий прибуток:	C (3)	Недоотриманий прибуток:	D (4)	Недоотриманий прибуток:		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Плитні матеріали	2		4		31		1 386		1 423	-
Стільниці	21	56 192	57	53 768	220	84 333	1 742	73 562	2 040	267 855
Фурнітура	3	35 587	11	32 220	42	31 534	1 245	52 589	1 301	151 930

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фасади	16	63 330	55	115796	193	178806	1 630	162436	1 894	520 368
Розсувні системи	52	154837	176	222171	370	196340	1 939	132723	2 537	706 071

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

На базі даних про недоотриманий прибуток зі звіту табл. 3.4, автором було співвіднесена кількість клієнтів до потенційного прибутку та прослідковано тенденцію, що при пониженні категорії клієнта по оберту, потенційний отриманий прибуток пропорційно менше, що й зазначено на рис. 3.2

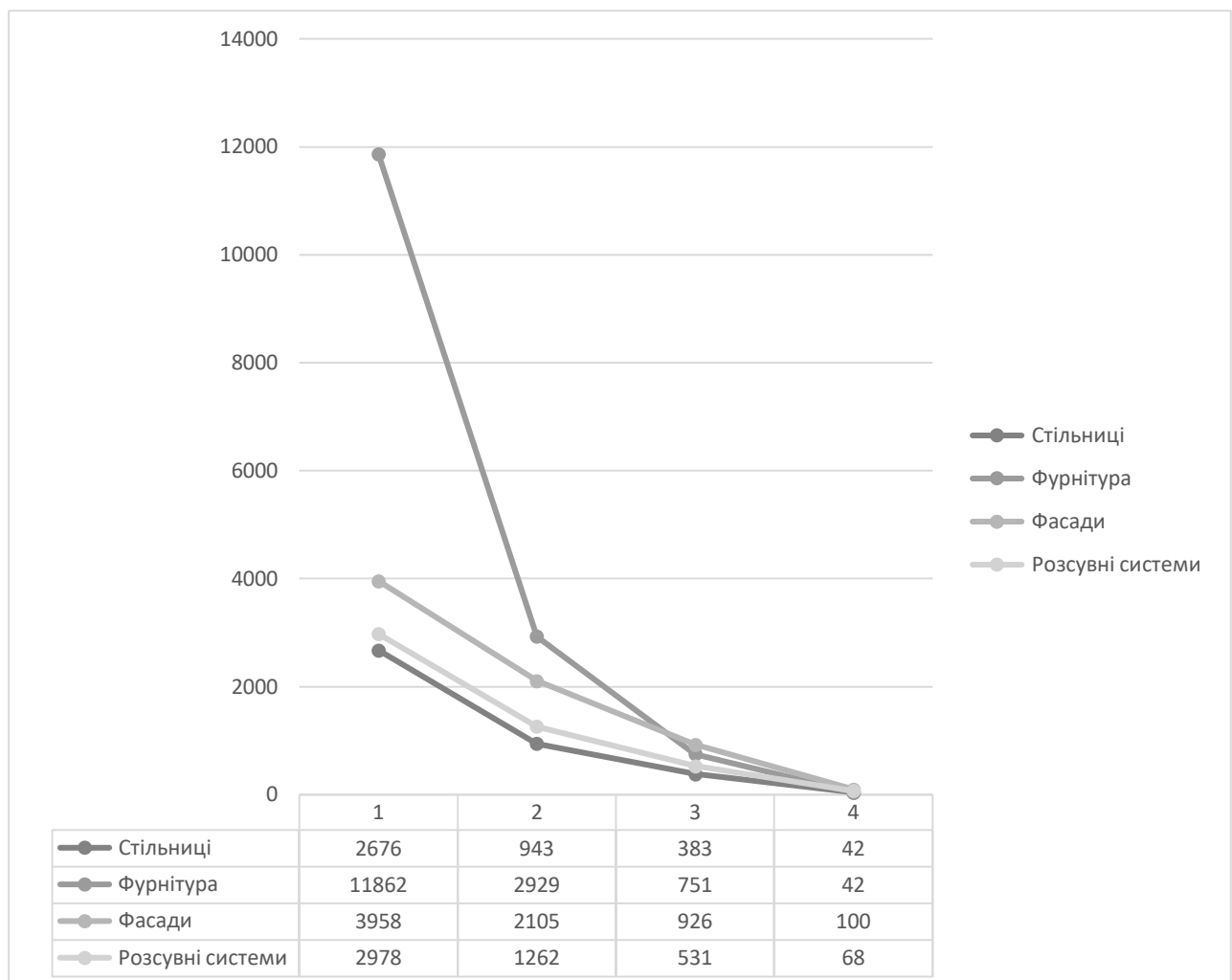


Рис. 3.2 Співвідношення категорії клієнта по оберту до потенційно отриманого прибутку, дол. США

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»

Розрахунок потенційно недоотриманого прибутку з напрямку плитних матеріалів - неможливий, так як дана категорія товарів є базовою та в залежності від її об'ємів і формуються данні з інших груп товарів, а розрахунок виходячи з сегменту чи сегментації клієнта є надто неточним.

Данні з Рис. 3.2 слугують підтвердженням, що при початку обробки клієнтів категорійними менеджерами та менеджерами активних продажів необхідно керуватися послідовністю прийняття в роботу клієнтів від критерію по обороту від А до Д.

За даними зі звіту в табл. 3.4, через неефективну роботу відділу активних продажів та недоопрацювання клієнтів по групам товарів, компанія ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» недотримала прибуток в сумі 1 646 224 дол. США за 2019 рік.

Беручи до уваги, раніше зазначені данні, категорійні менеджери відділу активних продажів недостатньо мотивовані на якісне опрацювання клієнтської бази, при наявності високорозвиненої системи з навчання та розвитку персоналу. Саме тому, необхідно провести модернізацію системи стимулювання категорійних менеджерів задля збільшення продуктивності праці.

Ключові потреби проведення модернізації мотивації персоналу:

- об'єднати інтереси підприємницької структури і співробітників.
- утримати постійний штат;
- окреслити цілі і орієнтувати персонал на досягнення результатів у визначені терміни;
- виявити і заслужено нагородити кращих співробітників;
- зацікавити і залучити цінні кадри;
- здійснювати контроль за виплатами заробітної плати.

Задля прогнозування термінів з виконання поставлених задач з обробки клієнтів приведено план графік табл. 3.5.

Терміни на опрацювання клієнтів не залучених до роботи з ТОВ «ВСМК  
ТРЕЙД» кількості днів на опрацювання

Група товару:	ABC за обортом:				Загальна кількість клієнтів до опрацювання з	кількість робочих днів на опрацювання
	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)		
1	2	3	4	5	6	7
Плитні матеріали	2	4	31	1 386	1 423	56,92
Стільниці	21	57	220	1 742	2 040	81,6
Фурнітура	3	11	42	1 245	1 301	52,04
Фасади	16	55	193	1 630	1 894	75,76
Розсувні системи	52	176	370	1 939	2 537	101,48

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

При введенні карантинних обмежень в першу чергу, припинять свою діяльність клієнти з торговими точками для збуту, так як у них зазвичай це єдиний канал збуту.

Аналізуючи клієнтську базу ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» з розподілом клієнтів за наявність торгових точок у табл. 3.6. можна зазначити, що 1698 клієнтів вірогідно припинять приносити прибуток, що призведе до втрат у розмірі 17,6% від загального прибутку без врахування загального спаду продажів.

Розподіл клієнтської бази ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» з урахуванням наявності торгових точок у клієнтів, осіб.

Співробітник	Сегментація клієнта								Експортні клієнти
	Меблярі		Міні-фабрики		Фабрики		Перепродавці		
	З салонами	Без ТТ	З салонами	Без ТТ	З салонами	Без ТТ	З салонами	Без ТТ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відділ активних продажів	4672	940	891	303	464	11	187	11	234
Без прив'язки менеджера	1767	2	25	1	1	1	131	131	9

*Джерело: Складено автором за даними ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»*

У кризу компанії необхідно вступити підготовленою: необхідно щоб була вся інфраструктура для віддаленої роботи та сильні спеціалісти, здатні самоорганізуватися та допомогти клієнтам. В умовах кризи виграє (і просто виживає) не той бізнес, який мінімізує всі витрати і передбачає нульову рекламну активність, а той, який вмiло використовує людські та фінансові ресурси.

### Висновки до розділу 3

У даному розділі удосконалено підходи до управління кадровим потенціалом ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».

Обґрунтовано, що ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» доцільно модернізувати стимулювання категорійних менеджерів відділу активних продажів задля підвищення рівня продуктивності праці та системи критеріїв потенційної привабливості клієнтів з метою ефективного опрацювання клієнтської бази. Відмінність запропонованої системи стимулювання полягає в чітко окреслених показниках ефективності, що визначаються запропонованим алгоритмом, а мотивація залежить від рівня прибутку компанії. Підтверджено доцільність застосування підготовки до кризового періоду у зв'язку з введенням карантинних обмежень.

Перед початком роботи, категорійні менеджери зобов'язані керуватися алгоритмом з визначення потенційної привабливості клієнтів, та обирати першочергово в роботу категорію «А» з прибутку, надалі «В», «С», «Д» з «АВС» аналізу, враховувати сегментації клієнта – найбільш привабливими є меблевики, перепродавці, міні-фабрики, фабрики, враховувати «АВС» аналіз по клієнтському



портфелю та категорію закупок – чи є продажі з груп товарів, за збільшення обсягів продажу котрих і відповідальний співробітник.

Обґрунтовано доцільність використання алгоритму аналізом з опрацювання клієнтів по групам товарів – 9195 клієнтів закупають щонайменше 1 групу за межами компанії, що є зоною росту прибутку.

Недоопрацювання клієнтської бази також вказує на низьку мотивацію співробітників. При модернізації системи стимулювання категорійних менеджерів відділу активних продажів можливим є приріст прибутку на 1 646 224 дол. США.

Застосування системи стимулювання праці персоналу спонукає до ефективної роботи менеджерів та до розвитку підприємства. Забезпечуються і можливості задоволення потреб за рахунок справедливо винагороди, і стабільний результат для досягнення цілей підприємства. Основними принципам нової системи мотивації категорійних менеджерів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» мають бути: зв'язок з матеріальними мотиваторами результатів праці співробітника, команди, підприємницької структури, об'єктивні чітко окреслені винагороди, довгостроковість, гнучкість та гласність системи мотивації.

Система мотивації категорійних менеджерів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» має включати наступні складові: ставка + % від прибутку по новим клієнтам по групі товарів + % від обороту по новим клієнтам компанії + бонуси за окремі стратегічно важливі задачі. Розмір % та ставки залежить від специфіки напрямку роботи категорійного менеджера та визначається керівником відділу в окремому порядку.

Індивідуальний підхід до кожного категорійного менеджера пов'язаний з різною вартістю, маржинальністю, об'ємами закупок товару, періодичністю, ціновим сегментом клієнта та каналами збуту продукції.

Рекомендована політика роботи з кризовою ситуацією, у наслідок введення карантинних обмежень проводити з урахуванням характеру обмежень та специфіки роботи відділу у сезон.

До рекомендацій належать: віддалена робота з підключенням співробітників до корпоративної мережі, налагодження контакту з інструментами online-зв'язку, комплекс дій з підтримки та інформаційного забезпечення клієнтів задля їх утримання.

Обґрунтовано, що підготовка плану дій дозволить ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» якнайменше втратити позиції, та винести вигоду з ситуації – закріпивши свої позиції на ринку як надійного постачальника й партнера.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на базі дослідження приведено теоретичне обґрунтування та запропоновано варіант вирішення завдання щодо розвитку та використання кадрового потенціалу бізнес-структури як однієї із умов управління розвитку підприємницькою структурою.

Відповідно до існуючих підходів побудови ефективної системи з розвитку та використання кадрів у роботі під розвитком пропонується розуміти системно організований процес постійного професійного навчання співробітників; навчання співробітників як системний процес формування у співробітників підприємницької структури теоретичних умінь, знань, практичних навичок, необхідних для ефективного виконання завдань. Узагальнено, що кадрова політика підприємницької структури є системою принципів і норм, побудована групою фахівців апарату управління підприємницькою структурою.

Обґрунтовано, що кадрова політика включає забезпечення підприємницької структури кадрами, їх планування, відбір, найм, звільнення, аналіз, розвиток, навчання, оцінка, просування по посаді, вдосконалення організації, соціальні виплати, забезпечення техніки безпеки, стимулювання праці.

Досліджено та узагальнено основні показники господарської діяльності ТОВ «ВСМК ТРЕЙД», протягом 2017-2019 років спостерігалась тенденція до зростання обсягів діяльності. Приріст чистого доходу в 2019 році склав 1269,2 тис. грн, або 9% порівняно з 2018 роком, що дає змогу зазначити, що компанія має кошти на подальший розвиток та розширення, завдяки ефективній кадровій політиці.

Значна частина у структурі витрат належить витратам на оплату праці: 26% у 2017 році, 22% у 2018 році, 24% у 2019 році що становить середньорічну оплату в сумі 45,03 тис. грн.

Досліджено, що підприємницька структура ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» має горизонтальну форму ієрархії та керується інноваційними схемами розподілу обов'язків. Відділ активних продажів налічує 35 працівників, що ділиться на 5

напрянків роботи. При підборі персоналу, керівник першочергово звертає увагу на вік, освіту та «м'які» й «тверді» якості співробітників. Без врахування сімейного стану чи статі.

Кадрова політика ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають роль та обов'язки кожного з співробітників, установлює порядок та норми взаємодії, форми впливу.

Плинність кадрів має позитивну динаміку, штат відділу активних продажів: 11 співробітників у 2017 році, 17 співробітників у 2018 році та 35 у 2019 році. Негативну динаміку мала посада регіональних менеджерів активних продажів, так як, у 2017 штат налічував 4 особи та 2 особи в 2019 році, що обґрунтовується відкриттям нових філій за межами міста Києва.

Зазначається, що відділ активних продажів охоплює і розвиває 78% потенційно привабливої бази клієнтів компанії, що сумарно складає 10254 клієнта, серед яких 5612 клієнтів – меблевики – сегмент, який являється цільовим для ТОВ «ВСМК ТРЕЙД». Понад 60% клієнтської бази опрацьовують менеджери активних продажів Київського регіону.

Проведено комплексне дослідження ефективності роботи кадрів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» на прикладі відділу активних продажів Київської філії. Підприємницька структура ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» стрімко розвивається, в реаліях українського ринку меблевих комплектуючих. Високий рівень якості обслуговування, використання новітніх технологій, асортимент, що постійно оновлюється і гнучка цінова політики дозволяє утримувати позиції на висококонкурентному меблевому ринку. Результатом свого успіху керівництво компанії бачить мережу філій з добре підібраною командою висококласних фахівців, що виходить за межі України.

Проведено комплексну оцінку ефективності праці співробітників, з урахуванням рівня кваліфікації та роду діяльності. Висока ефективність роботи кадрів обґрунтована 96% виконання планів з щоденної активності та обумовлена наступними факторами підбору персоналу: наявність вищої освіти, технічна спеціальність навчання у вищому навчальному закладі, вік від 21 до 30 років.

Досліджено звіт з не доопрацювання клієнтів, зазначено що ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» має змогу приростити прибуток в сумі 1 646 224 дол. США за рік при ефективному використанні та мотивації категорійних менеджерів активних продажів. Обґрунтований потенційний прибуток звітом з не залучених до роботи з ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» у розрізі товарних груп за 2019 рік. У розрізі товарних груп, 706071 дол. США за напрямком розсувних систем, 520368 дол. США за напрямком фасадів, 267855 дол. США за напрямком стільниць, 151930 дол. США за напрямком фурнітури, визначити недоотриманий прибуток з напрямку плитних матеріалів є технічно неможливим, так як на даній групі товарів базується аналітика підприємницької-структури.

За результатами «АВС» аналізу - найбільший прибуток принесе опрацювання клієнтів категорії «А» та «В», що приносять компанії прибуток 40% та 30% відповідно. При співвідношенні категорії клієнта по «АВС»-аналізу до суми недоотриманого прибутку, цільовими для компанії є клієнти категорії «А» з групи фасадів та фурнітури, так як за меншу кількість часу обробки клієнтської бази – потенційний приріст прибутку – більше.

Для повного опрацювання незалученої клієнтської бази, відділ активних продажів потребує від 52 до 101 календарних дні.

Дослідження мотивації працівників ТОВ «ВСМК ТРЕЙД" було проведено з використанням таких методів: аналіз документів, що мають відношення до системи мотивації, проведення інтерв'ю в формі напівформалізованого опитування співробітників. Проведене дослідження дозволило виявити ряд проблем у чинній системі мотивації.

Досліджено, що з метою мотивації співробітників в організації застосовуються матеріальні, організаційно-розпорядчі методи. До негативних моментів існуючої системи мотивації персоналу відноситься необ'єктивність виплат категорійним менеджерам, відсутність системи мотивації, що будувалась би на активній участі у збільшенні прибутку компанії.

Доведено, що при модернізації існуючої системи мотивації категорійних менеджерів відділу активних продажів, та алгоритму з опрацювання клієнтів, з

урахуванням потенційної привабливості для збільшення прибутку в коротші терміни опрацювання. компанія зможе ефективно використати потенціал співробітників та збільшити прибутковість.

Обґрунтовано що, за наявності ризику втрати позицій на ринку компанією, через введення карантинних обмежень діяльності у зв'язку з пандемією доцільним є підготовка плану антикризової політики.

Визначено, що із 5612 клієнтів – 6448 мають торгові точки, та у випадку введення карантинних обмежень, що вплинуть на роботу торгових точок, більш як 50% прибутку можуть бути недоотримані.

Доведено, що підхід до організації управління персоналом в рамках єдиної стратегії, модернізація та доповнення системи кадрової політики, дозволять підприємницькій структурі втримати позиції на ринку та значно підвищити ефективність його діяльності та підвищити показники конкурентоспроможність, дозволить втілити цілі загального стратегічного розвитку, а працівникам надасть можливість рости, досягати благополуччя та професійної задоволеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Экономическая правда: Как удивлять клиентов, мотивировать сотрудников [Электронный ресурс] / Федорив А. В.// Українська правда - 2020. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2018/08/10/639473/>
2. Уэлч Джек / Мои годы в GE - Москва.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. - 132 с.
3. Федорова Ю.В. Проблеми підготовки керівників у сфері публічного управління та адміністрування в умовах цифрової економіки: Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики» (30 вересня 2019 р.): у 2 т. / Федорова Ю.В., Бабенко К. Є., Малихіна Я.А., Ярмош О.В., Малихіна В.М. - Л.: Державний вищий навчальний заклад - Університет банківської справи, 2019. - Т. 2. – 501-504 с.
4. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства. / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. - Харків.: ХНЕУ, 2012. – С. 200-204.
5. Миляева Л. Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций. - Ногинск.: АНАЛИТИКА РОДИС, 2017. - 65 с.
6. Орлова Т.В. Мотивация персонала и основы формирования мотивационного механизма - Москва.: ДГТУ, 2019. - 139-142 с.
7. Jason Michaels / SERVICE IS THE NEW SALES The through line for B2B growth - New York.: Accenture Interactive, 2018. - 1-20 с.
8. Lee Ross. The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology. - New York.: McGraw-Hill, 1999. – P. 125-136.
9. Проданова Л. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України / Проданова Л. В., Котляревський О. В. - Ч.: Пономаренко, 2018. - с.122-134.

10. Dr. Mike Crant. How to Motivate Employees / Dr. Mike Crant, Mary Jo and Richard M. Kovacevich - Mendoza .: University of Notre Dame Mendoza College of Business, 2020.

11. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. - Х.: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2012. - 31 с.

12. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. - Х.: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2011. - 295 с.

13. Гриньова В. М. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія / Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. - Х.: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2013. - 180 с.

14. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. - Х.: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2010. - 346 с.

15. Гриньова В. М. Управління кар'єрним зростанням персоналу: монографія. / Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. - Х.: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2013. - 180 с.

16. Ткаченко В.Ю. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. Монографія / Ткаченко В.Ю., Степанюк Т.П. - К.: Національний Технічний Університет України «Київський Політехнічний Інститут», 2015. - 378 с.

17. Николаев А. А. Мотивация эффективной управленческой деятельности. Монография - Москва.: Прометей, 2020. - 456 с.

18. Турлакова С.С. Інформаційно-комунікаційні технології розвитку «розумних» виробництв: науково - аналітична доповідь - Київ.: НАН України, Інститут економіки промисловості., 2019. - 40 с.

19. Вишневський В.П. Смарт-промисловість: напрями становлення, проблеми і рішення: монографія / Вишневський В.П., Вієцька О.В., Гаркушенко О.М.,



Князев С.І., Лях О.В., Чекіна В.Д., Череватський Д.Ю. - К.: НАН України, Інститут економіки промисловості., 2019. - 464 с.

20. Турлакова С.С. Інформаційно-комунікаційні технології розвитку «розумних» виробництв: науково-аналітична доповідь - Київ.: НАН України, Інститут економіки промисловості., 2019. - 40 с.

21. Мадих А.А. Моделювання оцінки відповідності промислового виробництва критеріям смарт-індустріалізації: науково-аналітична доповідь / Мадих А.А., Охтень О.О., Дасів А.Ф. - К.: НАН України, Інститут економіки промисловості., 2019. - 31 с.

22. Вишневський В.П. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку: монографія / Вишневський В.П., Вієцька О.В., Гаркушенко О.М., Князев С.І., Лях О.В., Чекіна В.Д., Череватський Д.Ю. - К.: НАН України, Інститут економіки промисловості., 2018. - 192 с.

23. Вишневський В.П. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія - Київ.: НАН України, Інститут економіки промисловості., 2018. - 156 с.

24. Турлакова С.С. Рефлексивное управление стадным поведением на предприятиях: концепция, модели и методы: монография - Київ.: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2020. - 322 с.

25. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. - Х.: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2010. - С.201-221.

26. Ткаченко Т.П. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення / Ткаченко Т.П., Степанюк В.Ю. - К.: Національний Технічний Університет України «Київський Політехнічний Інститут», 2015. - 235 с.

27. Ravindranath Sindhu / Soft Skills in Project Management - Arkansas.: IUP Journal of Soft Skills, 2016.

28. Edward Elgar. Self-Organization Theory for Economic Systems - UK.: Cranfield University, 2007. – P. 67-72.

29. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. - Львів.: Науковий вісник НЛТУ України, 2010. - 6 - с.188-193.
30. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. - Львів.: Науковий вісник НЛТУ України, 2011. - 4 - с.376-380.
31. Виноградова О. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / Виноградова О. В., Пілігрим К. І. - Х.: Бізнес Інформ – міжнародний науковий економічний журнал, 2013. – 6 - с.339-347.
32. Новікова О.Ф. Соціальні та трудові чинники сталого економічного зростання: можливості й механізми активізації: монографія / Новікова О.Ф., Амоша О.І., Шамілева Л.Л., Остафійчук Я.В., Антонюк В.П., ЗалозноваЮ.С., Панькова О.В., Хандій О.О., Логачова Л.М., Новак І.М., Сидорчук О.Г., Шастун А.Д., Покотиленко Р.В., Амоша О.О., Щетініна Л.В., Касперович О.Ю., Іщенко О.В. - К.: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2020. - 464 с.
33. Павлов О.І. Соціальна, поведінкова, адаптивна економіка: теорія та практика. Монографія / Павлов О.І., Кулаковська Т.А., Самофатова В.А. - О.: Астропринт, 2016. - 172 с.
34. Маслоу А. Мотивация и личность - Питер.: Мастера психологии, 2014. - 45-60 с.
35. Климчук В.А. Мотиваційний дискурс особистості: на шляху до соціальної психології мотивації - Житомир.: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2015. - 290 с.
36. Jerome Ternynck. Hiring Success: How Visionary CEOs Compete for the Best Talent - USA.: Lioncrest Publishing, 2020. – P. 12-24.
37. Sales process [Електронний ресурс] / Marcus Buckingham// [marcusbuckingham](https://www.marcusbuckingham.com/) - 2020. – Режим доступу: <https://www.marcusbuckingham.com/>
38. THE 17th ANNUAL MONTGOMERY SUMMIT [Електронний ресурс] / [Montgomery Summit](https://www.montgomerysummit.com/)// [Montgomery Summit](https://www.montgomerysummit.com/) - 2020. – Режим доступу: <https://www.montgomerysummit.com/>

39. Society for Human Resource Management [Електронний ресурс] / SHRM// Society for Human Resource Management - 2020. - – Режим доступу: <https://www.shrm.org/>
40. Азьмук Н.А. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації монографія - Київ.: Знання, 2019. - 464 с.
41. Гільорме Т. В. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: Монографія / Гільорме Т. В., Єлісеєва О. К. - Дніпропетровськ.: ФОП Дробязко С.І., 2016. - 170 с.
42. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія - Львів.: Львівський торговельно-економічний університет, 2018. - 420 с.
43. Савчук Л.М. Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм: монографія / Савчук Л.М., Бандоріної Л.М. - Дніпро.: Пороги, 2020. - 532 с.
44. Матриця GE. McKinsey [Електронний ресурс] / Wikipedia// Wikipedia - 2020. - 9 С. - – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F\\_GE/\\_McKinsey\\_free](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F_GE/_McKinsey_free).
45. Jason Michaels. SERVICE IS THE NEW SALES The through line for B2B growth - New York.: Accenture Interactive, 2018. - 5-15 С.
46. Ушенко Н.В. Людський капітал: регуляторні механізми відтворення [монографія]. – Донецьк: Юго-Восток, 2008. - 288 с.
47. Вовк О.М., Ковальчук Т.А. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства. Збірник наукових праць: 2013. Випуск 15. С. 245-256.
48. Ушенко Н.В. Професіоналізація управлінської діяльності: підхід з позиції теорій лідерства. // Проблеми розвитку зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності. Серія «Економіка». - 2015. - Вип. 295, Т. XVI. - С. 52-62.
49. Висоцька М. П., Кириленко О.М. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. - 2012. - Випуск 35.

50. Ушенко Н.В. Організація праці менеджера. / Н.В. Ушенко. – Донецьк: Юго-Восток, 2004. - 171 с. (з грифом «Рекомендовано МОН України»)

51. Modern Problems of Economy and Business: materials of the X International scientific and practical conference (Kiev, October 29, 2020 y.) - К.: NAU, 2020. – P.162-164.

52. Ushenko N., Kovalova M., Peculiarities of Intermedary Activity. In Customs I International scientific-practical conference «Economic and Business Administration Development: Scientific Currencies and Solutions» (Kiev, October 22, 2020 y.) К: NAU, 2020. P. 312-314.

53. Ушенко Н.В. Застосування модернізованої системи ключових індикаторів успіху КРІ для вияву індикаторів продуктивності будівельних підприємств. Система конфігурації менеджменту будівництва: модернізація методико-аналітичних інструментів, монографія. – К., 2020. – С. 316-361.

# ДОДАТКИ



## ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ

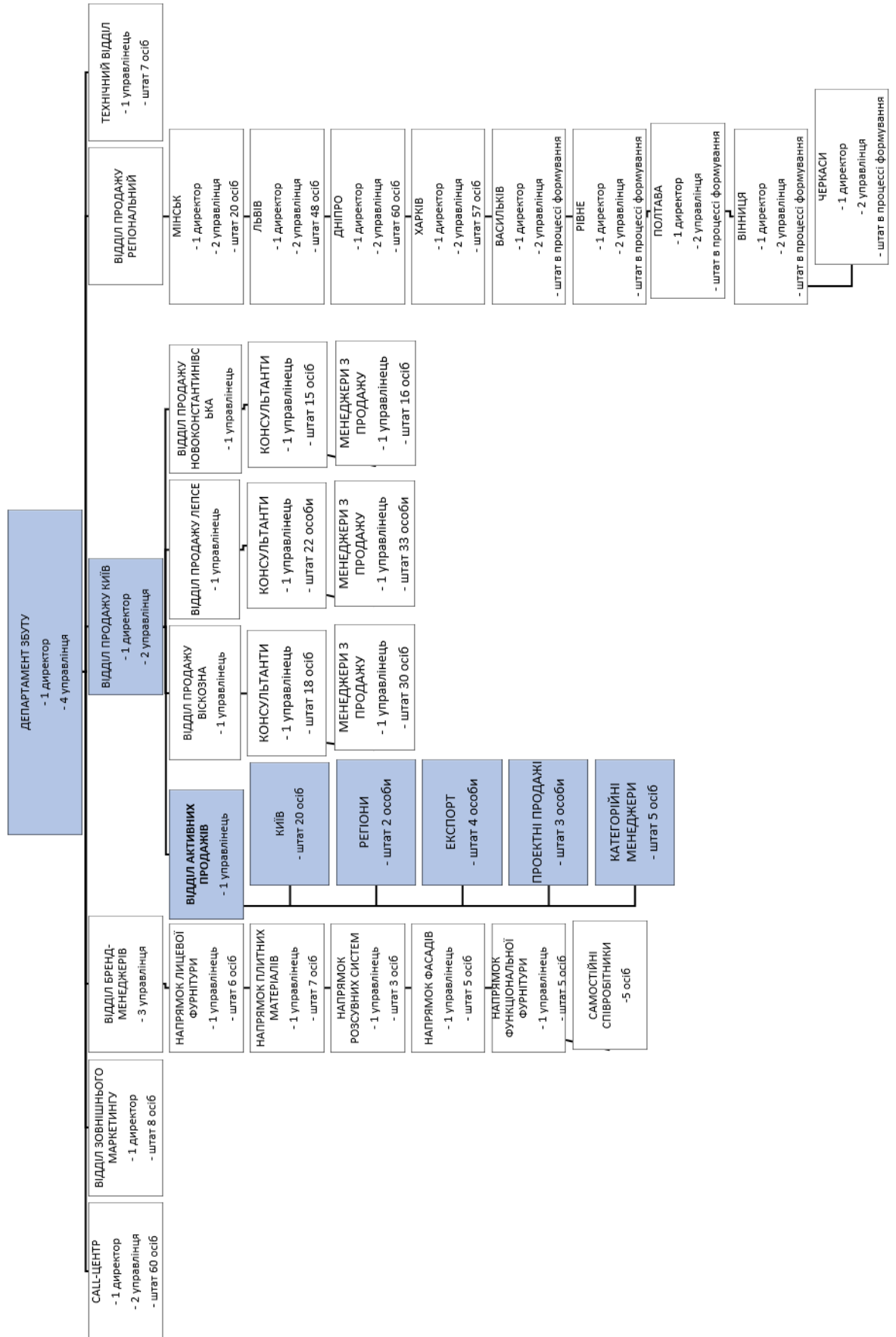
2002 5 березня	2004	2006	2008	2013
<b>ВІЯР</b> Заснування компанії «Віяр»	Відкриття філії на <b>вул. Патріса Лумумби, 5</b> (зараз вул. Іоанна Павла II)	Відкрилася філія на <b>вул. Віскозній, 3</b>	З'явилася філія на <b>бульварі Вацлава Гавела, 16</b>	Поява філії на <b>вул. Новокостянтинівській, 1В</b>



## ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ

2015 20 листопада	2016 17 грудня	2017 23 березня	2020 12 лютого
<b>Мінськ</b> У Мінську відкрилася філія компанії	<b>Харків</b> Відкриття філії у Харкові	<b>Дніпро</b> Відкрилася філія компанії «Віяр» у Дніпрі	<b>Львів</b> У Львові відкрилася філія компанії









- Отримано: 23.02.2018 18:21
- Одержувач: 40853644

Квитанція №2  
 Підприємство: 40853644 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
 "ВСМК-ТРЕЙД"  
 Звіт: 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства  
 За період: Рік,2017 р.  
 Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату  
 України 23.02.2018 у 18:08:06  
 Реєстраційний номер звіту: 9003576681  
 (803890040853644S011001110000004122017.XML)  
 Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.  
 Електронні цифрові підписи перевірено.  
 Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення  
 помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах  
 державної статистики та(або) необхідності надання уточнень  
 Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України

Показати документ

- Підписи: Печатка 39292197 Державна фіскальна служба України. ОТРИМАНО
  - Ім'я файла: Печатка 21680000 ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ
  - Спосіб прийому: 803890040853644S011001110000004122017.XML
- З використанням прямого з'єднання



Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВСМК-ТРЕЙД"</b>	за ЄДРПОУ	2018   01   01
Територія Київська	за КОАТУУ	40853644
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8038900000
Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 65		46.90
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон бульвар ВАЦЛАВА ГАВЕЛА, буд. 16, М. КИЇВ, 03124		4514567

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 070,6	16 511,3
первісна вартість	1011	1 070,6	19 009,8
знос	1012	( - )	( 2 498,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 070,6</b>	<b>16 511,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	14 309,9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	14 151,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	214,7	1 106,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,9	21 957,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	83,8	1 818,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	4,2
Інші оборотні активи	1190	-	1 025,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>299,4</b>	<b>54 373,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 370,0</b>	<b>70 884,9</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000,0	2 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(21,5)	13 784,3
Неоплачений капітал	1425	( 1 900,0 )	( 1 501,1 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>78,5</b>	<b>14 283,2</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	11 598,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	3 039,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	3 030,6
розрахунками зі страхування	1625	-	8,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	28,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 291,5	41 927,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 291,5</b>	<b>56 601,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 370,0</b>	<b>70 884,9</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2017

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	482 530,4	-
Інші операційні доходи	2120	5 207,8	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	487 738,2	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 447 362,5 )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 23 539,3 )	( 21,5 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 470 901,8 )	( 21,5 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	16 836,4	(21,5)
Податок на прибуток	2300	( 3 030,6 )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>13 805,8</b>	<b>(21,5)</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Сімонов Ярослав Сергійович

(ініціали, прізвище)

Яцюк Тетяна Валеріївна

(ініціали, прізвище)



Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВСМК-ТРЕЙД"</b>		2019	01	01
Територія Солом'янський район м.Києва	за ЄДРПОУ	40853644		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8038900000		
Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб 414	за КВЕД	46.90		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон бульвар ВАЦЛАВА ГАВЕЛА, буд. 16, М. КИЇВ, 03124		4514567		

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	16 511,3	17 603,2
первісна вартість	1011	19 009,8	26 780,8
знос	1012	( 2 498,5 )	( 9 177,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>16 511,3</b>	<b>17 603,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	14 309,9	26 665,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 151,4	41 611,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 106,4	3 072,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 957,3	24 578,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 818,6	8 154,5
Витрати майбутніх періодів	1170	4,2	5,8
Інші оборотні активи	1190	1 025,8	949,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>54 373,6</b>	<b>105 037,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>70 884,9</b>	<b>122 640,8</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000,0	2 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 784,3	32 631,5
Неоплачений капітал	1425	( 1 501,1 )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>14 283,2</b>	<b>34 631,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	11 598,0	45 551,3
розрахунками з бюджетом	1620	3 039,9	1 206,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 030,6	1 204,2
розрахунками зі страхування	1625	8,3	2,6
розрахунками з оплати праці	1630	28,0	0,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	41 927,5	41 248,3
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>56 601,7</b>	<b>88 009,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	70 884,9	122 640,8

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	856 153,0	482 530,4
Інші операційні доходи	2120	3 280,0	5 207,8
Інші доходи	2240	101,4	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>859 534,4</b>	<b>487 738,2</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 778 880,6 )	( 447 362,5 )
Інші операційні витрати	2180	( 57 669,4 )	( 23 539,3 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 836 550,0 )</b>	<b>( 470 901,8 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	22 984,4	16 836,4
Податок на прибуток	2300	( 4 137,2 )	( 3 030,6 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>18 847,2</b>	<b>13 805,8</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Сімонов Ярослав Сергійович  
(ініціали, прізвище)

Яцюк Тетяна Валеріївна  
(ініціали, прізвище)



- Отримано: 25.02.2019 12:12
- Одержувач: 40853644

Квитанція №2  
Підприємство: 40853644 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ВСМК-ТРЕЙД"  
Звіт: 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва  
За період: Рік, 2018 р.  
Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату  
України 22.02.2019 у 18:35:34  
Реєстраційний номер звіту: 9004131472  
(803890040853644S011001110000024122018.XML)  
Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.  
Електронні цифрові підписи перевірено.  
Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення  
помилки при здійсненні обробки даних звіту в органах  
державної статистики та(або) необхідності надання уточнень  
Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України

[Показати документ](#)

- Підписи: Печатка 39292197 Державна фіскальна служба України. "ОТРИМАНО"
- Ім'я файла: Печатка 21680000 ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ
- Спосіб прийому: 803890040853644S011001110000024122018.XML  
З використанням прямого з'єднання







- Отримано:
- Одержувач:

25.02.2020 09:13  
40853644

Квитанція №2  
Підприємство: 40853644 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ВСМК-ТРЕЙД"  
Звіт: 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва  
За період: Рік, 2019 р.  
Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату  
України 24.02.2020 у 19:02:05  
Ресстраційний номер звіту: 9004698773  
(803890040853644S011001210000088122019.XML)  
Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.  
Електронні цифрові підписи перевірено.  
Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення  
помилки при здійсненні обробки даних звіту в органах  
державної статистики та(або) необхідності надання уточнень  
Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України

Показати документ

- Підписи:
- Ім'я файла:
- Спосіб прийому:

Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"  
Печатка 37507880 Державна служба статистики України  
803890040853644S011001210000088122019.XML  
З використанням прямого з'єднання



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВСМК-ТРЕЙД"	за СДРПОУ	2020	01 01
Територія Солом'янський район м. Києва	за КОАТУУ	40853644	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8038900000	
Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 589		46.90	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон бульвар ВАЦІЛІАВА ГАВЕЛА, буд. 16, М. КИЇВ, 03124		4514567	

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	529,9
первісна вартість	1001	-	567,3
накопичена амортизація	1002	( - )	( 37,4 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	17 603,2	42 449,5
первісна вартість	1011	26 780,8	62 017,1
знос	1012	( 9 177,6 )	( 19 567,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	17 603,2	42 979,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	26 665,2	35 958,1
у тому числі готова продукція	1103	-	35 186,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41 611,7	45 682,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3 072,0	4 175,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24 578,6	86 984,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 154,5	2 282,9
Витрати майбутніх періодів	1170	5,8	66,2
Інші оборотні активи	1190	949,8	1 169,0
Усього за розділом II	1195	105 037,6	176 319,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	122 640,8	219 298,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000,0	2 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	32 631,5	47 706,5
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>34 631,5</b>	<b>49 706,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	2 800,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	45 551,3	35 126,8
розрахунками з бюджетом	1620	1 206,3	495,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 204,2	490,2
розрахунками зі страхування	1625	2,6	0,2
розрахунками з оплати праці	1630	0,8	0,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	41 248,3	131 168,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>88 009,3</b>	<b>169 591,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>122 640,8</b>	<b>219 298,4</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2019 \_\_\_\_\_ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 026 370,0	856 153,0
Інші операційні доходи	2120	4 563,3	3 280,0
Інші доходи	2240	465,4	101,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 031 398,7	859 534,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 921 521,4 )	( 778 880,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 91 493,1 )	( 57 669,4 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 1 013 014,5 )	( 836 550,0 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	18 384,2	22 984,4
Податок на прибуток	2300	( 3 309,2 )	( 4 137,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>15 075,0</b>	<b>18 847,2</b>

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Сімонов  
Ярослав  
Сергійович

Сімонов Ярослав Сергійович

(ініціали, прізвище)

ЕП Яцюк  
Тетяна  
Валеріївна

Яцюк Тетяна Валеріївна

(ініціали, прізвище)

Довідка № 176 від 16.12.2020 р.

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дипломної роботи  
Заріцької Катерини Олегівни на тему  
«Розвиток та використання кадрового потенціалу в контексті стратегії ведення  
бізнесу»

Довідка видана в тому, що розроблені Заріцькою К.О. при написанні дипломної роботи пропозиції щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу, що доведені до рівня практичних рекомендацій у формі розробленого алгоритму з оцінки роботи категорійних менеджерів, використано у роботі ТОВ «ВСМК ТРЕЙД».

У результаті їх практичного впровадження, в т.ч. за допомогою визначення та системного контролю критеріїв оцінки ефективності роботи категорійних менеджерів, дозволило ТОВ «ВСМК ТРЕЙД» забезпечити соціально-економічну ефективність управління персоналом підприємства та створити умови для кар'єрного зростання працівників, що дозволить зберегти висококваліфіковані кадри, які здатні та мотивовані до праці в складних умовах, та збільшить результативність їх діяльності.

Керівник відділу активних продажів ТОВ «ВСМК ТРЕЙД»  
Барщевська Н.М.

