

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність трудових ресурсів підприємства	7
1.2. Система оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства	12
1.3. Стратегічні підходи до управління трудовими ресурсами підприємства	19
Розділ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «БЕРКАНА-С»	31
2.1. Економічна характеристика ТОВ «БЕРКАНА-С» та оцінка його стратегічних ринкових позицій	31
2.2. Діагностика проблем формування трудових ресурсів підприємства	43
2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ „БЕРКАНА-С”	55
Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ „БЕРКАНА-С”	68
3.1. Розробка стратегічних напрямків розвитку трудових ресурсів ТОВ „Беркана-С”	68
3.2. Планування основних оціночних показників трудових ресурсів ТОВ „Беркана-С”	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головного джерела розвитку економіки є люди, їхня освіта, підготовка, вміння, мотивація діяльності. Ефективність будь-якої діяльності, з погляду її кінцевих результатів, значною мірою залежить від кваліфікації робітників підприємства. У цих умовах особливу актуальність одержує економічна підготовка висококваліфікованих кадрів, що володіють знаннями основ комерційної діяльності і спроможних визначити стратегію і тактику підприємства з урахуванням вимог ринку.

Кадрова робота на сучасному підприємстві включає функції безпосереднього керівництва й управління персоналом. Цілі кадрової роботи й управління трудовими відношеннями в колективі, здійснюваною кадровими службами: формування кадрового состава, добір, облік і розставлення, професійна адаптація й організація підвищення кваліфікації робітників організації; планування потреби в робочій силі; аналіз ділових і професійних якостей роботи організації; аналіз плинності кадрів та ін.

Факторами ефективної фінансово-господарчої діяльності кожного підприємства в ринкових умовах є забезпеченість його трудовими ресурсами, раціональний режим праці, ефективність використання робочого часу, підвищення продуктивності праці.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена пошуком нових підходів до управління працею персоналу підприємств в умовах трансформації економіки, необхідністю підвищення професійного рівня сучасних керівників різноманітних рівнів, щоб змінити традиційні системи управління соціально-трудовими відношеннями, персоналом і виробництвом застосовуючи більш ефективні форми і методи управління. Для досягнення вищевикладених цілей кваліфікований економіст, фінансист, бухгалтер, аудитор повинен знати не тільки загальні закономірності і тенденції розвитку економіки в умовах трансформації економіки, але і тонко розуміти прояви

загальних, специфічних і окремих економічних законів у практику свого підприємства, своєчасно помічати тенденції і можливості підвищення ефективності реалізації товару. Він повинен володіти сучасними методами економічних досліджень, майстерністю точного, своєчасного аналізу результатів господарської діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці рекомендацій по стратегічному управлінню трудовими ресурсами та трудовими ресурсами підприємства.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано й вирішено такі завдання:

- уточнено сутність і економічне значення трудових ресурсів та трудових ресурсів підприємства;
- розглянуто систему оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- обґрунтовано теоретичні стратегічні підходи до управління трудовими ресурсами підприємства;
- надано оцінку ринкових позицій досліджуваного підприємства;
- проаналізовано ефективність використання трудових ресурсів;
- проведено стратегічну діагностику проблем формування трудових ресурсів та трудових ресурсів підприємства;
- розроблено стратегію розвитку трудових ресурсів підприємства;
- заплановано основні оціночні показники використання трудових ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження виступило ТОВ „БЕРКАНА-С”, м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування трудових ресурсів та розвитку трудових ресурсів підприємства відповідно до його стратегії.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є роботи зарубіжних та українських вчених, присвячених проблемам управління трудовими ресурсами підприємства. У процесі дослідження застосовувалися

різноманітні методи: порівняння, групування даних, метод ланцюгових підстановок, індексний метод, абсолютні і відносні відхилення, деталізація, систематизації, узагальнення.

Інформаційною базою є матеріали статистичної та бухгалтерської роботи, спостереження у період проходження переддипломної практики.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та бібліографічного списку. Робота містить 97 сторінок тексту, теоретичні та методичні положення ілюструються 15 рисунками, 24 таблицями та 5 додатками. Бібліографічний список включає 42 літературних джерела.

Ключові слова: ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ,
СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність трудових ресурсів підприємства

Перед тим як визначити поняття "трудові ресурси" необхідно його відокремити від широко вживаних економічних категорій "трудовий потенціал ресурси" і "персонал".

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, що по своїм віковим, фізичним, освітнім даним відповідає певній сфері діяльності. Варто розрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, що вже працюють) і потенційні (ті, що у свій час можуть бути притягнуті до конкретної праці). Трудові ресурси, реальні і потенційні, є одним з головних об'єктів управління як на рівні макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистем (підприємство) [31].

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни - персонал, кадри, трудовий колектив.

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що одержали необхідну професійну підготовку і (чи) мають досвід практичної роботи [39].

Трудові ресурси - це існуючі сьогодні і передбачувані трудові можливості, що визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними й іншими характеристиками персоналу підприємства [31].

Загальними для всіх цих економічних термінів є такі риси [18, 31,39]:

- обов'язкова участь або можливість участі в господарській діяльності (включення до системи економічних відносин);
- прогностичність корисного результату від цієї участі;
- виключення значень якісних характеристик.

Трудові ресурси працівника є змінною величиною. Працездатність людини й акумульовані (накопичені) у процесі трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру розвитку й удосконалення знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці і життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, збільшується режим праці і т.п. Коли мова йде про управління персоналом, необхідно пам'ятати, що потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника в даний момент до прийняття тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі - з урахуванням віку, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації.

На відміну від трудових ресурсів трудові ресурси - це конкретні працівники, рівень можливого використання яких у виробництві залежить від якості управління.

Процес перетворення трудових ресурсів організації в робочу силу складається з певних стадій [23, 24].

Так, на першій стадії трудові ресурси існують у виді потенційної робочої сили (деякої множини працездатних працівників, які володіють сукупністю фізичних і духовних здібностей), що поза трудовим процесом, тобто поза предметами і знаряддями праці, не виявляється.

На другій стадії трудові ресурси займають робочі місця. Починається процес витрачання фізичних і розумових здібностей, і трудові ресурси стають робочою силою.

На третій стадії робоча сила, витрачаючись у часі і реалізуючись в трудовому процесі, створює споживчу вартість.

З моменту припинення трудової діяльності, робоча сила знову стає трудовими ресурсами підприємства (якщо залишиться на ньому) чи регіону (ідучи з нього).

Відмінності поняття "трудові ресурси" від понять "робоча сила" і "трудова потенціал" полягає в тому, що трудові ресурси - це персоніфікована

робоча сила, розглянута в сукупності своїх якісних характеристик. Дане поняття дає можливість, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремого працівника, так і їхньої сукупності, забезпечуючи на практиці активізацію людського фактора, і по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого і суспільного факторів виробництва.

Оскільки багато підприємств, крім основної діяльності, виконують функції, що не відповідають їх головному призначенню, усіх працівників поділяють на дві групи: персонал основної діяльності і персонал неосновної діяльності [31]. Так, у промисловості до першої групи - промислово-виробничого персоналу - відносять працівників основних, допоміжних і обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів і лабораторій, заводоуправлінь, складів, охорони - тобто всіх, зайнятих у виробництві або невиробничому обслуговуванні. У групу непромислового персоналу входять працівники структур, що хоча і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з виробництвом: житлово-комунальне господарство, дитячі садки і ясла, поліклініки, навчальні заклади і т.п.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці використовують, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). У той же час розширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними й іншими господарськими структурами робить таке групування персоналу усе більш умовним. Відповідно до характеру виконуваних функцій персонал підприємства підрозділяється в більшості випадків на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці і працівники [8, 12, 29, 35].

Керівники - це працівники, що очолюють підприємства і їхні структурні підрозділи. До них відносяться директора, начальники, завідувачі, майстри на підприємствах, у структурних одиницях і підрозділах; головні

фахівці (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік і т.п.), а також заступники перерахованих керівників.

Фахівцями вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні й інші роботи: інженери, економісти, бухгалтера, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи й ін.

До категорії службовців належать працівники, що здійснюють підготовку і формування документації, облік і контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суцільно технічну роботу), у частковості-діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти й ін.

Робітники - це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також здійснюючий ремонт, переміщення вантажів, перевезення пасажирів, надання матеріальних послуг і т.п. Крім цього до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

В аналітичних цілях усіх працівників можна поділити на основних - тих, хто безпосередньо бере участь у процесі створення продукції, і допоміжних - тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізацією й автоматизацією чіткі границі між основними і допоміжними робітниками зникають, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Важливим напрямком класифікації персоналу підприємства є його поділ за професіями і спеціальностями [22].

Професія - це вид трудової діяльності, здійснення якої вимагає відповідного комплексу спеціальних знань і практичних навичок.

Спеціальність - це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії і спеціальності. У той же час існують

загальні (наскрізні) професії робітників та службовців. Так, наприклад, у харчовій промисловості нараховується 850 професій і спеціальностей, але тільки біля половини з них є специфічними для цієї галузі.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на можливостях виконувати роботи відповідної складності.

Кваліфікація - це сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності.

Рівень кваліфікації керівників, фахівців і службовців характеризується рівнем утворення, досвідом роботи на тій чи іншій посаді. Прийнято виділяти фахівців найвищої кваліфікації (працівників, що мають учені ступені і звання), фахівців вищої кваліфікації (працівників з вищою освітою і значним практичним досвідом), фахівців середньої кваліфікації (працівники зі спеціальним середньою освітою і практичним досвідом), фахівців-практиків (працівники відповідних посад, наприклад, інженерних й економічних, але які не одержали фахової освіти).

На формування різних видів структур персоналу і трудових ресурсів України (як на макро-, так і на мікрорівні) у найближчі роки будуть впливати такі фактори і загальні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл працівників із промисловості і сільського господарства в інформаційну сферу й у сферу по обслуговуванню населення;
- включення до складу трудових ресурсів працівників з більш високим освітнім рівнем у порівнянні з тими, які вибувають із працездатного віку;
- підвищення частки допоміжної розумової праці (нині вона значно менше, ніж у розвитих країнах);
- зростання попиту на кваліфіковану робочу силу (операторів, налагоджувальників, програмістів-експлуатаційників), що певною мірою може задовольнятися за рахунок безробітних з категорії керівників і фахівців;

- уповільнення темпів зниження частки малої і некваліфікованої праці в зв'язку з різким скороченням за останні роки технічного переозброєння діючих підприємств;
- інерція системи освіти, що продовжує відтворювати кваліфіковані кадри в основному по старій професійній схемі.

Формування ринкового механізму і системи державного регулювання ринку праці вимагає обліку цих і інших об'єктивних тенденцій, їхнього позитивного і негативного впливу на функціонування економіки в цілому й окремих підприємствах.

1.2. Система оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Недосконалість науково - прикладних розробок у сфері трудових ресурсів підприємства не дає можливості визначити хоча б кілька альтернативних методик, які б створили основу для наступного рішення цього складного проблемного завдання. Нижче подані окремі методологічні наробітки вітчизняних і іноземних науковців, що структуровані у виді трьох схем: видаткові, результативні і порівняльні.

Видаткові методики оцінки трудових ресурсів підприємства чи окремого працівника дорівнюють розміру трудових ресурсів підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання і майбутній розвиток. Даний напрямок досліджень, що демонструє видаткове розуміння трудових ресурсів, більш всього розроблялося вітчизняними науковцями . Самою типовою методикою серед них можна вважати розробки В.Н. Авдеєнка і В.А. Котлова [28].

У відзначеній праці трудові ресурси підприємства ототожнюється із сумою на його персонал. Згідно з міркуваннями цих авторів щодо природи і механізму реалізації трудових ресурсів підприємства розмір трудових ресурсів організації в основному визначається сумою витрат на промислово -

виробничий персонал. Звідси висновок, що найкращим показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства чи окремого працівника є продуктивність праці.

Підвищення продуктивності праці означає зростання кількості виготовленої продукції за певний проміжок часу чи скорочення часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції. Але в даній методиці сам показник продуктивності праці не застосовується як результуючий показник, а характеризує ефективність використання персоналу як специфічного ресурсу підприємства.

Планування продуктивності праці - обґрунтування можливого росту продуктивності праці працівників підприємства і її величин у плановому періоді [29].

$$ПП_{пл} = \frac{ПП_{зв} * \Delta ПП_{пл}}{100} \quad (1.1)$$

Розрахунок темпу зміни продуктивності праці в плановому році може визначатися з обліком:

1) зміни обсягів чи виробництва реалізації продукції і зміни чисельності працівників:

$$\Delta t_{nm} = \frac{100 + \Delta t_m}{100 + \Delta t_q} * 100 - 100 \quad (1.2)$$

де Δt_m - темп приросту що випускається чи реалізованої продукції в плановому році;

Δt_q - темп зниження чисельності працівників підприємства в плановому році.

2) економії чисельності працівників підприємства під впливом підвищення технічного рівня виробництва, заходу щодо автоматизації

виробництва, зміна конструкцій і механізмів виробів через зміну трудомісткості продукції:

$$\Delta Ч_{т.м} = (ТМ_1 - ТМ_2) * Вр * Д \quad (1.3)$$

де $ТМ_1; ТМ_2$ - трудомісткість продукції до і після впровадження;

$Д$ - частина планового періоду, у якому буде відбуватися впровадження.

3) зміна питомої ваги окремих видів продукції, встановлених у порівнянні з трудомісткістю базисного і планового періодів, у тих самих одиницях питомої трудомісткості:

$$\Delta Ч_{с.ч.} = \frac{Ч_{\bar{\sigma}} * \partial_{нвн} (ТМ_{\bar{\sigma}} - ТМ_{нл})}{ТМ_{\bar{\sigma}} * 100} \quad (1.4)$$

де $\partial_{нвн}$ - частка промислово-виробничого персоналу в загальній чисельності працівників підприємства.

4) за рахунок внутрішніх простоїв:

$$\Delta Ч_{в.п} = \frac{Ч_{\bar{\sigma}} * \partial_{нвн} * \frac{ВП_{\bar{\sigma}} - ВП_{нл}}{100 - ВП_{нл}}}{100} \quad (1.5)$$

де $ВП_{\bar{\sigma}}; ВП_{нл}$ - внутрішні простой основних робітників у базисному і плановому періодах, %.

Для оцінки розміру трудових ресурсів підприємства пропонується взяти такі показники:

1. Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу:

$$ПП = \frac{ЧВ - МВ - ВЕ - АВ}{ЧПС} \quad (1.6)$$

де ЧВ - чиста виручка від реалізації;

МВ - матеріальні витрати;

ВЕ - вартість енергоносіїв;

АВ - амортизаційні відрахування;

ЧПС - середньооблікова чисельність пром.-вир. персоналу.

2. Коефіцієнт змінності робочої сили (Кзр):

$$K_{зр} = \frac{\Phi\partial}{Дн} \quad (1.7)$$

де $\Phi\partial$ – кількість людино-днів, відпрацьованих працівниками в аналізований період;

Дн - кількість людино-днів, відпрацьованих у самий завантажений час.

3. Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати (Квзп):

$$K_{взп} = \frac{ЧВ}{\PhiЗП + \PhiМС} \quad (1.8)$$

де $\PhiЗп$ - фонд заробітної плати;

$\Phiмс$ - фонд матеріального стимулювання.

Однак методика В. Авдеенко і В. Котлова не окреплює показник розміру трудових ресурсів, а усі вищенаведені коефіцієнти служать проміжними розрахунками для оцінки величини виробничого потенціалу підприємства. До того ж, даний підхід не бере до уваги відмінності в сутності трудових зусиль промислово-виробничого (технологічного) персоналу і працівників апарата управління.

Порівняно з попередньою методикою, оцінка потенціалу на основі одиниці живої праці дає можливість краще врахувати ефективність використання трудових ресурсів підприємства [22, 26]. Розрахунки трудових ресурсів згідно з даною методикою проводиться за такими етапами:

1. Визначається одиниця оцінки живої праці одного робітника через встановлення її фондового аналога у вартісному виразі (А):

$$A = ПП * \frac{\Delta\Phi_0}{\DeltaПП} \quad (1.9)$$

де Пп - продуктивність праці працівника у звіт. році, тис. грн;

$\Delta\Phi_0$ - темп росту фондоозброєння порівняно з базовим роком, коеф;

$\DeltaПП$ - темп росту продуктивності праці порівняно з базовим роком, коеф.

2. Визначається трудові ресурси технологічного персоналу підприємства ($ТП_{ТЕХ}$):

$$ТП_{ТЕХ} = А * НП * Еф \quad (1.10)$$

де Еф - коефіцієнт реалізації трудових ресурсів технічного персоналу підприємства.

3. Управлінський потенціал у вартісному виразі розраховується на основі частки витрат адміністративно - управлінського апарату загальному обсязі витрат підприємства.

4. Загальний трудові ресурси підприємства визначається додаванням вартості трудових ресурсів технологічного персоналу і вартості управлінського потенціалу.

Усі ці методи так чи інакше передбачають наявність еталона (реального чи неіснуючого), що втілює максимальне значення деяких критеріїв оцінки.

Досить розповсюдженим можна вважати коефіцієнтну методику оцінки трудових ресурсів підприємства, що за своєю суттю є гібридом видаткових і

порівняльних підходів до оцінки. Усі коефіцієнти даної методики інтегруються в такі групи:

- показник професійної компетентності;
- показник творчої активності;
- показник кількості, якості й оперативності виконуваних робіт;
- показник трудової дисципліни;
- показник колективної роботи тощо .

Усі групи показників представлені великою кількістю аналітичних коефіцієнтів другого рівня. Наприклад система оцінки трудових ресурсів працівників, згідно з коефіцієнтною методикою включає такі основні показники:

1. Коефіцієнт освіти ($K_{осв}$):

$$K_{осв} = \frac{A}{60} \quad (1.11)$$

де A - тривалість роботи працівника за фахом, місяців;

60 - мах. нормативна тривалість роботи зі спеціальності, опред. у дипломі про вище утворення, місяців.

2. Коефіцієнт посадового досвіду ($K_{досв}$):

$$K_{досв} = \frac{B}{60} \quad (1.12)$$

де B - досвід роботи у визначеній посаді, місяців.

3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації ($K_{квал}$):

$$K_{квал} = \frac{H}{ПН} \quad (1.13)$$

де H - факт. тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців;

ПН - норм. тривалість навчання (виходячи з запропонованої щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця).

Яскравими прикладами порівняльних підходів до оцінки трудових ресурсів можна вважати методики оцінки трудових ресурсів працівника, основні з яких приведено в таблиці 1.1 [24, 38, 42].

Таблиця 1.1

Методи оцінки трудових ресурсів окремих працівників

Назва методу	Коротка характеристика
1. Метод анкетування	Трудові ресурси працівника оцінюються на основі заповнених їм самим анкет, розроблених оцінювачем, в яких фіксуються всі істотні позитивні і негативні характеристики
2. Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні і негативні характеристики працівника, які визначають розмір його трудових ресурсів
3. Метод класифікації	Трудові ресурси окремого працівника визначається на основі ранжирування всіх працюючих підприємства, за визначеним критерієм, а також вибір трудових характеристик найкращого з них як еталонного значення

Трудові ресурси окремого працівника визначаються через багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних і інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи. В цілому метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічного поведження, стресових навантажень тощо.

Виходячи з усіх вище перерахованих методик оцінки стану використання трудових ресурсів підприємства, можна зробити висновок про те, що саме широке застосування в нашій країні одержала видаткова методика.

1.3. Стратегічні підходи до управління трудовими ресурсами підприємства

В даний час всі українські підприємства знаходяться в умовах жорсткої конкуренції і ринкової ситуації, що постійно змінюється, тому вони повинні концентрувати свою увагу не тільки на сфері виробництва, але і виробляти оптимальну стратегію управління трудовими ресурсами, оскільки саме персонал є ключовим чинником, що визначає успіх діяльності будь-якого підприємства.

Розробка стратегії функціонування підприємства та стратегічне планування є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основою його подальшого розвитку.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія - це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [1, с.53].

І. Ансофф під стратегію розуміє – «перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [12, с.87].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають стратегію як – «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [9, с.96].

І. Герчиков дає наступне поняття стратегії «це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей» [5, с.74].

Стратегія підприємства - це впорядкована в часі система пріоритетних напрямків, форм, методів, засобів, правил, прийомів використання ресурсного, науково-технічного й виробничо-збутового потенціалу підприємства з метою економічно ефективного рішення поставлених завдань і підтримки конкурентної переваги.

Як видно з наведених тлумачень поняття «стратегія» немає загально прийнятого та узгодженого визначення. На нашу думку, найбільш коректним

та відносно повним є наступне визначення: стратегія – це головний шлях розвитку підприємства, який відображає його стратегічні пріоритети з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства, і його зовнішнього середовища.

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління підприємством. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого управління.

Термін «стратегічне управління» був введений у 60-70 роках ХХ століття для того, щоб відокремити оперативне, поточне управління, здійснюване на рівні виробництва, від управління, яким займаються на вищому рівні.

Стратегічне управління можна визначити як таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробництво на запити споживача, на постійні нововведення і виявлення слабких і сильних сторін як своїх, так і конкурента [8, с.60].

Якщо розглядати процес управління трудовими ресурсами як складову частину загальної системи управління підприємством, то і процес розробки стратегії управління персоналом має посідати одне з центральних місць в системі стратегічного управління підприємством.

Стратегічне управління трудовими ресурсами - це управління формуванням конкурентоспроможного трудових ресурсів організації з орієнтацією на зміни в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяють їй розвиватися і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі [10, с.55].

Мета стратегічного управління трудовими ресурсами - формування трудових ресурсів організації, його ефективне використання, професійний і соціальний розвиток на тривалий період, адекватний стану зовнішнього і внутрішнього середовища.

Суб'єктом стратегічного управління трудовими ресурсами є відділ управління трудовими ресурсами, лінійні і функціональні керівники, організатори певних видів робіт.

Об'єктом стратегічного управління трудовими ресурсами є сукупний трудові ресурси організації, динаміка його розвитку, різні структури і їх цільові взаємозв'язки, технології, принципи і методи стратегічного управління трудовими ресурсами .

Стратегія управління трудовими ресурсами на підприємстві полягає у визначенні шляхів розвитку компетенції у всього персоналу і покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання і оптимізації їх впливу на працівників, особливо їх трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної політики управління трудовими ресурсами, що має відповідати конкретній цільовій групі.

Стратегія управління трудовими ресурсами, спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації [2, с.43].

Як і стратегія розвитку компанії, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, що надаються зовнішнім діловим середовищем.

Вона повинна відповідати наступним вимогам:

- носити довгостроковий характер, оскільки зміна поведінкових і інших установок вимагає тривалого періоду часу;
- враховувати вплив багатьох чинників і бути пов'язаною із стратегією розвитку підприємства в цілому.

Формування стратегії управління персоналом підприємства є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації та обізнаності виконавців. Обґрунтованість розробки стратегії залежить від:

- об'єктивних факторів (наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює під-

приємство, конкурентного статусу підприємства, ефективності його господарювання та інше);

- суб'єктивних факторів (знань, вмінь та навичок виконавців — команди менеджерів вищого рівня керівництва, їх «чуття» ринку та змін, що очікуються).

При розробці стратегії управління трудовими ресурсами необхідно дуже точно оцінювати як вплив зовнішнього середовища, так і внутрішню корпоративну культуру компанії. З огляду на те, що реалізація всіх інших стратегій підприємства, так чи інакше, пов'язана саме з персоналом підприємства, необхідно визнати, що стратегія управління трудовими ресурсами в цьому сенсі стає ключовою. Перелік основних факторів, що чинять вплив на процес розробки стратегії управління трудовими ресурсами підприємства, представлено на рис. 1.1.

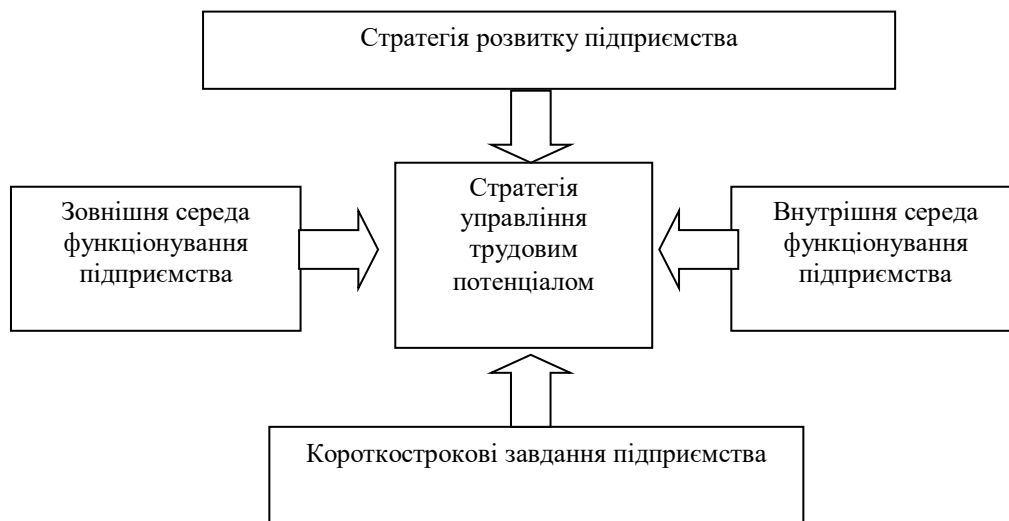


Рис. 1.1. Фактори впливу на формування стратегії управління трудовими ресурсами підприємства

Залежно від рівня стабільності свого положення підприємство, може реалізовувати різні підходи до розробки стратегії управління трудовими ресурсами, але в науковій літературі можна виділити два основних (рис.1.2):

- відкрита стратегія управління трудовими ресурсами – припускає комплектування трудових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел;
- закрита стратегія управління трудовими ресурсами – припускає комплектування трудових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел.

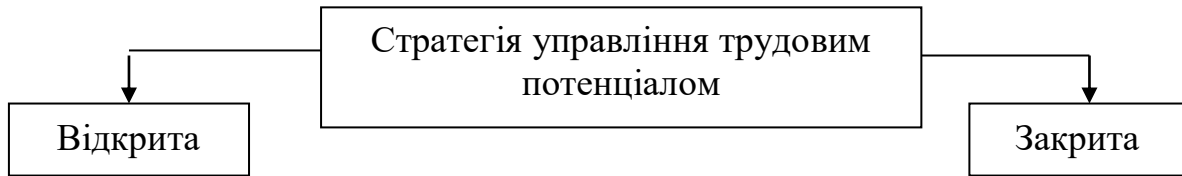


Рис. 1.2. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства по відношенню до зовнішнього середовища

Відкрита стратегія управління трудовими ресурсами використовується керівництвом при нестійкому положенні підприємства, коли загублені висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам.

Закрита стратегія управління трудовими ресурсами реалізується на підприємстві за наявності ядра висококваліфікованих працівників, здібних до підвищення свого професійного рівня і адаптації до нових умов діяльності підприємства.

По відношенню до зовнішнього середовища підприємство може розробляти і реалізовувати різні стратегії управління трудовими ресурсами. Можна виділити три основних типи економічних стратегій підприємств, залежно від яких, як правило, реалізуються й стратегії управління трудовими ресурсами.

1. Стратегія, спрямована на самозбереження, підтримку соціально-економічної стабільності підприємства і його колективу в широкому змісті слова, включаючи втримання ринків або їхніх ключових сегментів.

Також на подібну стратегію орієнтуються ті організації, які вже завоювали досить більшу частину ринку, для успішного розвитку необхідний певний період нагромадження капіталу для наступного ривка, і основне завдання при цьому ставитися не агресивний розвиток, а втримання позицій.

2. Стратегія, спрямована на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі («стратегія ринкового спринтера»). Кадрова стратегія при цьому не носить цілісного характеру.

3. Стратегія, спрямована на розвиток виробництва, - впровадження нових технологій, завоювання ринків, поліпшення бізнесу в цілому («стратегія ринкового стаєра»). Кадрова складова такої стратегії носить характер пошуку адекватного поліпшення кадрового потенціалу підприємства, що створює умови для із чисельного і якісного складу працівників, що відповідають капіталовкладень у підвищення кваліфікації й перекваліфікацію робочої сили й забезпечення умов для її найбільш повного використання.

У той же час, у науковій літературі можна зустріти велику кількість альтернативних варіантів щодо стратегічного управління трудовими ресурсами. На рис. 1.3 представлена матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому.

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		Низький	Середній	Високий
Рівень стійкості підприємства	Високий			Поле 1
	Середній		Поле 2	
	Низький	Поле 3		

Рис. 1.3. Матриця стратегій управління трудовими ресурсами

На перетині стовпців, що характеризують рівень зростання чисельності персоналу і рядків, що характеризують рівень стійкості підприємства, матриці стратегій управління трудовими ресурсами утворюються поля

стратегії управління трудовими ресурсами, яким відповідають варіанти стратегій управління трудовими ресурсами: поле 1 - «Зростання», поле 2 - «Стабільність», поле 3 - «Спад».

Характеристика варіантів стратегій управління трудовими ресурсами, утворюючих вище зазначені поля представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Варіанти стратегій управління трудовими ресурсами

Назва поля	Можливі варіанти стратегій управління трудовими ресурсами
Поле 1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ зростання загальної потреби в кадрах; ➤ поява нових робочих місць; ➤ залучення, відбір і оцінка персоналу; ➤ розробка програм навчання і підвищення кваліфікації персоналу; ➤ підвищення рівня заробітної плати; ➤ поліпшення умов і організації праці; ➤ підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; ➤ розширення пакету соціальних послуг.
Поле 2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ чисельність персоналу – постійна, така, що трохи змінюється; ➤ підвищення рівня кваліфікації працівників, відповідного їх особистим можливостям і виробничій необхідності проводиться по основі існуючих заходів; ➤ рівень заробітної плати носить стабільний характер (або росте трохи); ➤ залучення персоналу з боку носить одиничний характер, використовується в основному внутрішній трудові ресурси; ➤ мотивація і стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без яких-небудь нововведень; ➤ планування і розвиток кар'єри відбувається за розробленою технологією.
Поле 3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ скорочення чисельності персоналу; ➤ втрата висококваліфікованих фахівців; ➤ низькі економічні можливості залучення необхідного персоналу; ➤ чисельність працюючого персоналу не є оптимальною для ведення ефективної діяльності підприємства; ➤ незадовільні умови і організація праці працівників; ➤ низька зацікавленість персоналу в кінцевих результатах праці; ➤ зниження рівня продуктивності праці працівників; ➤ кількісна і якісна структура персоналу не відповідає необхідною; ➤ скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; ➤ невідповідність між фондом оплати праці і чисельністю персоналу по категоріях; ➤ система мотивації праці відсутня або дуже слабка.

Таким чином, дотримуючись даної матриці, можна розробити оптимальну стратегію управління трудовими ресурсами, що дозволяє ефективно управляти ними на підприємствах.

Але на зважаючи на наявність в науковій літературі значної кількості стратегій управління трудовими ресурсами будь-яка з них має обов'язково включати ряд основних складових елементів.

Виходячи з аналізу основних функцій системи управління персоналом підприємства, складові стратегії управління трудовими ресурсами можна представити у вигляді схеми, яка зображена на рис. 1.4.

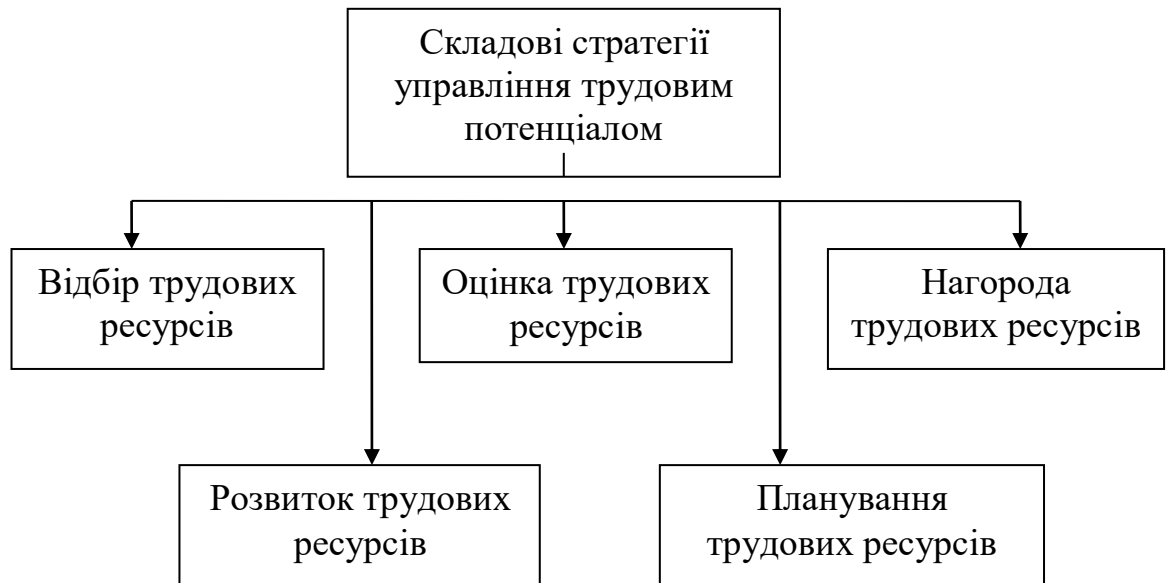


Рис. 1.4. Складові стратегії управління трудовими ресурсами [2, с.78]

Обираючи той чи інший варіант стратегії управління трудовими ресурсами підприємства необхідно чітко розуміти, що в основі її побудови лежить загальна стратегія розвитку підприємства. Іншими словами стратегія управління трудовими ресурсами повинна у повній мірі відповідати існуючій на підприємстві стратегії розвитку бізнесу. Тому найефективнішим є формування стратегії управління трудовими ресурсами способом «зверху-вниз», де домінуюча роль в розробці стратегії управління трудовими ресурсами належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління трудовими ресурсами підприємства, а потім стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства (рис.1.5).

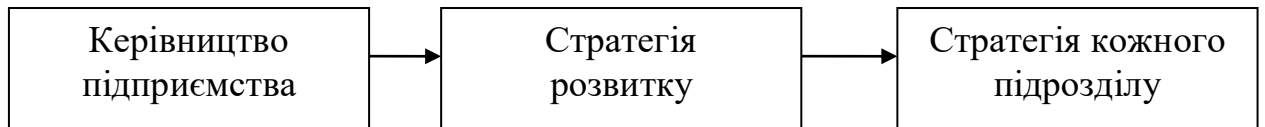


Рис. 1.5. Спосіб формування кадрової стратегії «зверху-вниз»

Даний підхід до формування стратегії управління трудовими ресурсами кращий, оскільки має ряд значних переваг, забезпечуваних участю вищого керівництва:

- висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій в її динаміці;
- зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства;
- визначення пріоритетів, актуальних для всієї організації.

Наявність чіткої залежності стратегічних рішень з управління розвитком підприємства і системою управління персоналом, вимагає встановлення взаємозв'язку діючих стратегій розвитку бізнесу підприємства з обраною технологією управління трудовими ресурсами.

Найчастіше, загальна стратегія є комбінацією різних варіантів стратегій, спираючись на значущість і очікуваний результат кожної. Для українських підприємств, що функціонують в нестабільних ринкових умовах і схильних до безлічі кризових чинників, є характерною комбінація елементів наступних видів стратегій:

- підприємницькій стратегії;
- циклічній стратегії.

Відповідно, даним видам стратегій розвитку організації відповідатиме визначена технологія управління трудовими ресурсами (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок стратегій бізнесу з технологією управління трудовими
ресурсами

Тип стратегії бізнесу	Характеристика трудових ресурсів	Технологія управління трудовими ресурсами
<p style="text-align: center;"><u>Циклічна стратегія</u></p> <p>Основне призначення врятувати організацію, заходи по скороченню витрат на персонал здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на тривалу перспективу</p>	<p style="text-align: center;">Працівники</p> <p>повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і подальші перспективи</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ потрібні різносторонньо розвинені працівники; ➤ система стимулів і перевірки заслуг по результату; ➤ великі можливості для співробітників, але ретельний відбір різноманітної форми
<p style="text-align: center;"><u>Підприємницька стратегія</u></p> <p>В центрі уваги швидке здійснення найближчих мерів; націленість на високоефективні проекти з урахуванням фінансової ризику при мінімальній кількості дій</p>	<p style="text-align: center;">Працівники</p> <p>повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довготривалою орієнтацією, готовими ризикувати, такими, що не бояться відповідальності</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ відбір і розстановка кадрів: пошук людей здатних йти на ризик і доводити справу до кінця; ➤ винагорода: на конкурентній основі; ➤ оцінка: ґрунтується на результатах, не дуже жорстка. ➤ розвиток: неформальне, орієнтоване на наставника; ➤ планування переміщень: у центрі інтерес службовців, підбір робочого місця, відповідного інтересам працівника

Таким чином, знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самого підприємства і стратегією управління персоналом у відповідності до наявних ресурсів, компетенцій персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності і заповзятливості є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування підприємства в умовах ринку.

Важливою умовою ефективної реалізації стратегії управління трудовими ресурсами є рівень конкурентоспроможності персоналу, який виступає основою побудови дієвого механізму управління на підприємстві. Конкурентоспроможність персоналу підприємства, перш за все, визначається

рядом чинників, безпосередньо пов'язаних з якісними характеристиками трудових ресурсів. Рівень конкурентоспроможності трудових ресурсів підприємства можна розрахувати за такою формулою:

$$\hat{E}_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_i \beta_{ij}) / 5_n \rightarrow 1,0 \quad (1.14),$$

де \hat{E}_n - рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i - 1, 2 \dots n$ - кількість експертів;

$j - 1, 2 \dots m$ - кількість оцінюваних якостей персоналу;

α_i - ваговитість j -го якості персоналу;

β_{ij} - оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за 5-ти бальною

системою;

$5n$ - максимально можлива кількість балів, яка може отримати оцінюваного індивідуума (5 балів * n експертів).

Відповідно до наведених розрахунків встановлюються умови оцінки експертами якості трудових ресурсів, а також розробляється зразковий перелік його якостей і визначається ваговитість за категоріями залежно від специфіки діяльності підприємства.

Виходячи з вищесказаного, можна відзначити, що якісна оцінка персоналу дозволяє:

- виділити конкурентні переваги трудових ресурсів і якості, які вимагають розвитку;
- підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому при перевазі позитивних якостей трудових ресурсів.

На підставі проведених досліджень був складений загальний алгоритм управління трудовими ресурсами на підприємствах, представлений на рис.1.6.



Рис. 1.6. Алгоритм управління трудовими ресурсами на підприємствах

Дотримуючись даного алгоритму управління трудовими ресурсами на підприємствах, можна вирішити таку проблему управління трудовими ресурсами, як невідповідність чисельності працівників критерію оптимальності в рамках певної організаційної структури, що дозволить підприємству ефективно працювати в умовах ринкової економіки і уникнути кризи.

Таким чином, життєздатність і успішна діяльність підприємств в даний час все більше визначається тим, наскільки вони готові перемкнути свою увагу з традиційних методів управління трудовими ресурсами на нові, ефективніші кадрові технології. Приведені розробки допоможуть сформуванню оптимальної кадрової стратегії підприємства, реалізація якої приведе до підвищення ступеня ефективності управління людськими ресурсами і підприємством в цілому.

Розділ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «БЕРКАНА-С»

2.1. Економічна характеристика ТОВ «БЕРКАНА-С» та оцінка його стратегічних ринкових позицій

Товариство з обмеженою відповідальністю «БЕРКАНА-С» є підприємством, що займається продажем одягу через мережу брендів магазинів «OSTIN». Специфіка основної діяльності визначає вплив ринкового оточення безпосередньо на діяльність підприємства.

Для оцінки власне конкурентоспроможності трудових ресурсів ТОВ „БЕРКАНА-С” необхідно провести загальний стратегічний аналіз його умов господарювання. На першому етапі слід оцінити місію підприємства.

Місією ТОВ „БЕРКАНА-С” на теперішній стадії його розвитку є реалізація якісних товарів та надання конкурентоспроможного сервісу споживачам з метою розширення ринкової частки та на цій основі одержання максимально можливого прибутку. Місія підприємства може коригуватися на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Тому слід визначити стадію життєвого циклу досліджуваного підприємства (рис.2.1).

Створене у 2000 році ТОВ „БЕРКАНА-С” пройшло тривалий шлях. Зустрівшись з труднощами, підприємство поступово завойовувало свою частку ринку, що супроводжувалося значними коливаннями чистого прибутку. Але починаючи з 2006 р. (точка А) на підприємстві спостерігається чітка тенденція до зростання. Так, чистий прибуток ТОВ „БЕРКАНА-С” у 2020 (точка В) році збільшився на 797, 4 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком.

Виходячи з того, що на ТОВ „БЕРКАНА-С” спостерігається чітка тенденція до росту, то його базовою стратегією визнано стратегію росту.

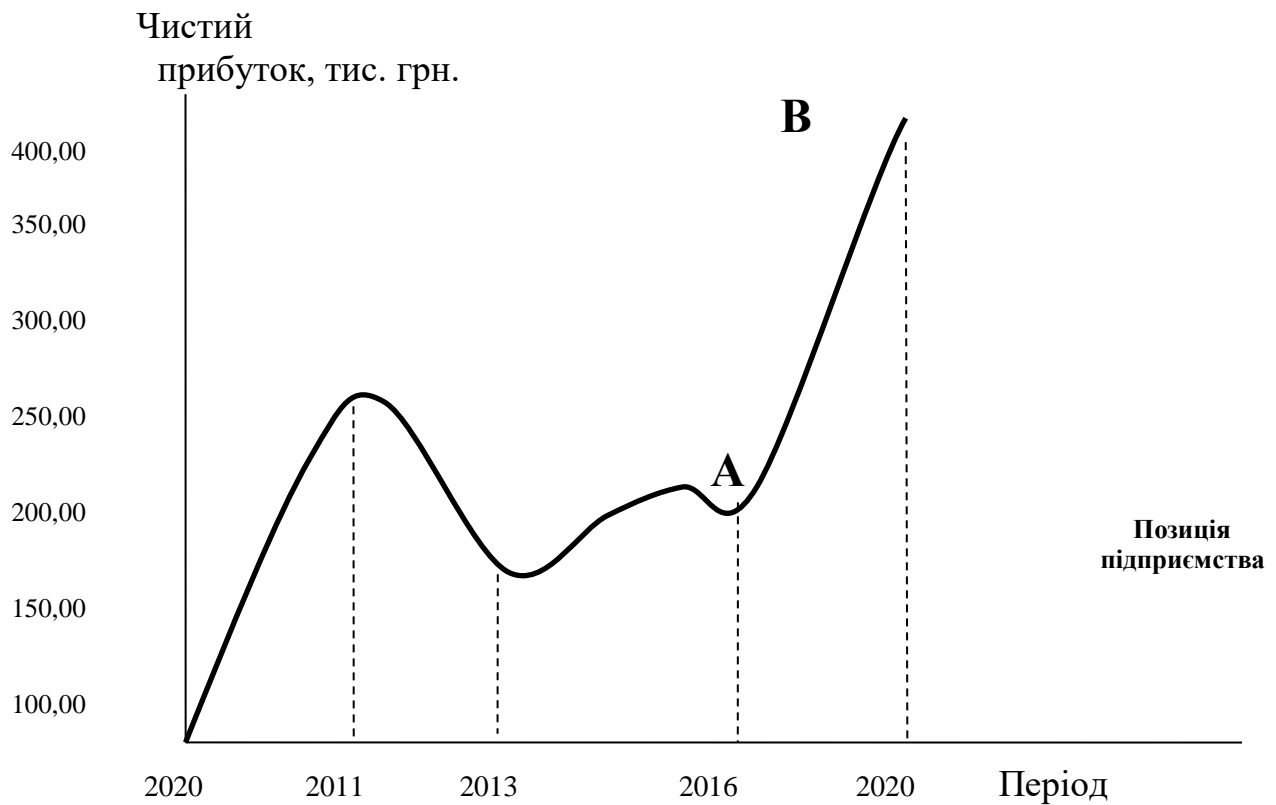


Рис. 2.1. Життєвий цикл ТОВ „БЕРКАНА-С”

Діяльність ТОВ "БЕРКАНА-С" багато в чому визначається факторами макросередовища, дію яких підприємство не може скасувати і тому змушено пристосовуватися до даних факторів і враховувати їхній вплив при виборі напрямків і способів діяльності.

Зовнішнє середовище ТОВ „БЕРКАНА-С” складається з макросередовища та мікросередовища, тобто середовища прямого та непрямого впливу.

Макрооточення вивчається, в першу чергу для того, щоб виявити погрози і можливості для конкретного підприємства і, на цій основі, визначити стратегічні цілі його розвитку, намітити заходи для їхньої реалізації. Проте, у науковій літературі немає єдиного підходу ні до класифікації факторів макросередовища підприємства, ні до їхнього

вивчення. Відсутні також кількісні підходи до виміру факторів і визначення їхнього впливу на кінцеві результати.

Пріоритети і вагомість факторів макросередовища залежать від мети підприємства, видів його діяльності, організаційно-господарської структури. Крім того, розглянуті фактори макросередовища стосовно підприємства відіграють неоднакову роль і можуть, у залежності від обставин, впливати на його діяльність позитивно, чи негативно залишатися нейтральними.

На наш погляд, дослідження факторів макросередовища ТОВ „БЕРКАНА-С” повинно включати:

- Характеристику основних факторів середовища непрямого впливу з погляду їхнього впливу на підприємство („PEST” фактори);
- Оцінку факторів макросередовища (у балах);
- Впорядкування переліку погроз і можливостей за допомогою стратегічного балансу та складання SWOT- матриці.

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це сукупність чинників, які формують довгострокову діяльність організації, на які організація не може впливати або має незначний вплив.

До найважливіших факторів макросередовища, що впливають на ефективність і фінансову стійкість підприємства, на які воно не може впливати, належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні і технологічні зміни, тобто так звані «PEST»-фактори.

До основних політико-правових факторів цієї групи, насамперед, варто віднести:

- відношення уряду до бізнесу (підприємництва);
- нестабільна політична ситуація у країні;
- вказівки й закони щодо антимонопольної політики;
- податкову політику;
- сертифікацію товарів і послуг;

➤ стабільність політичної ситуації в країні.

Державне й політичне середовище тісно пов'язана з економічним порядком, що зложився в тій або іншій країні. У зв'язку із цим розвиток підприємництва є передумовою функціонування сучасних ринкових відносин і здійснення успішної політики розвитку. ТОВ «БЕРКАНА-С» варто систематично відслідковувати чинне законодавство й нормативні акти, які регулюють його діяльність.

Вплив економічних факторів, насамперед, виражається в: податковій політиці, високих ставках по кредиту, інфляційних процесах, економічному розвитку країни. Для торговельних підприємств, зокрема ТОВ «БЕРКАНА-С», велике значення має рівень вітчизняного виробництва товарів дитячого асортименту, а також структуру та обсягу імпорту цих товарів в Україну, про що можна судити по динаміці показників економічного розвитку. Жорстка податкова політика, недосконалість оподаткування, незнання підприємствами можливостей мінімізації податкових платежів, невміння правильно формувати податкову політику підприємства, розраховувати планові суми податків у майбутньому періоді, оцінювати ефективність розробленої податкової політики, призводить на практиці до відхилення від сплати податків.

Із факторів соціально-демографічного оточення вплив на діяльність підприємства здійснюють кваліфікаційна структура робочих кадрів, а також зміна частки економічно-активного населення.

В останні роки технологічна складова макросередовища здобуває важливого значення в діяльності підприємств, тому що на даному етапі відбувається відновлення старої матеріальної бази, застосування інноваційних методів організації торгівлі із застосування штрихового кодування та Інтернет-торгівлі.

Таблиця 2.1

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на
ТОВ „БЕРКАНА-С”

Фактори середовища	Значу- щість для галузі	Ступінь впливу	Напря- м впливу (-,+)	Інтег- ральний показник
Політико-правові фактори:				
- постійні зміни у законодавстві	2	2	-	-4
- жорстка податкова політика	2	2	-	-4
- гальмування економічних реформ	3	1	-	-3
- сертифікація товарів	3	2	+	+6
Всього за політико-правовими факторами				-5
Економічні фактори:				
- високий рівень безробіття	3	1	-	-3
- інфляційні процеси	2	2	-	-4
- збільшення обсягу ВВП	2	1	+	+2
- низька купівельна спроможність населення	3	3	-	-9
Всього за економічними факторами				-14
Соціально-демографічні фактори:				
- покращення демографічної ситуації	2	3	+	+6
- підвищення народжуваності	3	3	+	+9
- низький життєвий рівень населення	3	3	-	-9
Всього за соціально-демографічними факторами				+6
Технологічні фактори:				
- високий науково-технічний потенціал у регіоні	3	3	+	+9
- упровадження нових технологій	3	1	+	+3
Всього за технологічними факторами				+12
Всього за факторами макросередовища				-1

За даними таблиці 2.1 видно, що найбільш негативний вплив на діяльність ТОВ “БЕРКАНА-С” здійснюють економічні фактори (-14 балів), а найбільш сприятливо впливають технологічні фактори (+12 балів). Оцінка ступеню впливу фактору на підприємство відбувалася експертним шляхом (експертами виступали фахівці підприємства), де: 3 бали – сильний вплив, 2 бали – помірний вплив, 1 бал – слабкий вплив, 0 балів – відсутність впливу.

Моніторинг основних факторів середовища непрямого впливу підприємств необхідно проводити з урахуванням того, що всі елементи макрооточення знаходяться в стані сильного взаємозв'язку. Тому їхнє вивчення повинно вестися системно. Сприятливі і несприятливі для господарської діяльності підприємства фактори макрооточення наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Перелік факторів сприятливого і несприятливого впливу на діяльність ТОВ „БЕРКАНА-С”

Фактори сприятливого впливу (можливості)	Фактори несприятливого впливу (погрози)
1. Правова база підприємництва входить у рамки	1. Неузгодженість дій президента і Верховної Ради
2. Впровадження нових технологій	2. Відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства
3. Нові продукти	3. Постійні зміни в законодавстві України
4. Високий науково-технічний потенціал у регіоні	4. Жорстка податкова політика
	5. Падіння темпів виробництва
	6. Інфляційні процеси
	7. Гальмування економічних реформ
	8. Бартеризація економіки
	9. Низька купівельна спроможність
	10. Високий рівень безробіття в країні
	11. Погіршення соціально-демографічної ситуації
	12. Старіння нації
	13. Забруднення навколишнього середовища
	14. Зниження фінансування наукомістких галузей

Зовнішнє середовище прямого впливу – це сукупність чинників, які формують довгострокову діяльність організації, на які вона може впливати за допомогою встановлення ефективних комунікацій. Тому, дослідження факторів зовнішнього середовища прямого впливу передбачає вивчення сил, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, до яких можна віднести: споживачів, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії та інше.

Будь-яке підприємство, вирішуючи проблему задоволення потреб покупців на конкретному ринку й одержання прибутку, користується послугами постачальників, посередників. Однак, комерційний успіх

підприємства передусім залежить від особливостей і характеру взаємодії зі споживачами. Таким чином, початковим етапом у процесі дослідження мікросередовища підприємства повинно стати ретельне вивчення тих, чії споживчі потреби необхідно задовольнити.

На даний час сила впливу різноманітних груп покупців на результати комерційної діяльності досить значна, що зумовлено такими причинами:

- підсилення тенденції в теорії і практиці бізнесу до “індивідуалізації” споживача;
- зниження купівельної спроможності населення, що підвищує еластичність попиту та сприяє підвищенню чутливості до засобів стимулювання збуту;
- підсилення торговельної сили покупців, що зумовлено підсиленням міри залежності продавця від покупця;
- збільшення пропозиції стандартизованих товарів, що забезпечує великий вибір аналогічних за якістю товарів;
- збільшення числа товарів-замінників, товарів, що дублюють відомі торговельні марки, що сприяє переорієнтації покупців на менш якісні, але більш дешеві товари;
- підвищення рівня інформованості покупців, що пов’язано з комунікаційною активністю підприємств, у результаті чого збільшується можливість вибору покупцями продавця;
- підсилення ролі в роботі з покупцями управлінь по захисту прав споживачів і регіональних організацій споживачів, що інформують покупців про права, можливості відшкодування збитків, завданих неякісною продукцією.

Дослідження споживачів, їх смаків, побажань, мотивів, переваг тих або інших товарів, структури потреб та їх урахування при прийнятті

управлінських рішень є найважливішою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його товарів.

Основними постачальниками ТОВ „БЕРКАНА-С” є приватні підприємства. Підприємство „БЕРКАНА-С” працює з багатьма підприємствами України, які знаходяться у Києві, Львові, Харкові та у інших містах України.

З різними постачальниками різні умови оплати. Деякі підприємства, з якими ТОВ „БЕРКАНА-С” працює довгий час, здійснюють відпустку товарів не тільки по передоплаті, але і на умовах оплати після реалізації товару, тепер це дуже приваблива форма роботи. Також деякі підприємства надають відстрочку платежу.

Основними конкурентами є такі підприємства, як ТОВ „БЕРКАНА-С”, ТОВ „Радуга”, ТОВ „ЛАУРЕКС”, ТОВ «Альянс». Але не зважаючи на те, що у підприємства є сильні конкуренти, воно не здає своїх позицій на ринку.

Контингент населення, який обслуговує підприємство, досить великий і різноманітний. Це обумовлено місцем розташування підприємства, його асортиментом товарів і послуг, а також ціною на ці товари і послуги. Тобто цільовий ринок досить широкий. Підприємство прагне орієнтуватися на населення із середнім і високим рівнем доходів.

Для дослідження характеристик покупців нам потрібно скласти профіль покупців ТОВ „БЕРКАНА-С” (див. дод. А). Потенційні покупці характеризуються наступними даними: більшість споживачів є чоловіки і жінки віком від 20 до 40 років, в основному із вищою і середньою освітою, із раціональним мотивом покупки. Домінуючими факторами при придбанні товарів насамперед є якість і ціна. Потреби покупців змінюються не значно і вони є дуже чутливими до СТИЗ.

Далі доцільно буде зробити оцінку характеристики профілю покупців ТОВ „БЕРКАНА-С” (див. табл. 2.3.)

Оцінка характеристик профілю покупців ТОВ „БЕРКАНА-С”

Характеристики покупців	Індикатори	Оцінка в балах
1.Зміна переваг, потреб, смаків покупців	Ступінь зміни потреб покупців	1 (відносно постійні)
	Ступінь зміни переваг і смаків покупців у відношенні товарів, що входять у номенклатуру підприємства	1 (відносно постійні)
2.Прихильність покупців до товарів підприємства	Частота придбання товарів у даному підприємстві	2 (нерегулярно)
	Ступінь залежності покупців від продавця	1 (низька)
3.Торговельна сила покупців	Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	2 (недостатній рівень)
	Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	1 (дуже чутливі)
	Ступінь залежності продавця від покупця	3 (висока)
	Фінансове становище покупця	2 (середній рівень)
	Чутливість покупців до СТИЗ	2 (середній рівень)

За результатами оцінки характеристики покупців можемо зробити висновок про ступінь мінливості потреб, смаків покупців, про прихильність покупців до товарів підприємства і про торговельну силу покупців. Для цього використовується бальна шкала оцінок (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

Результати оцінки характеристик покупців

Параметри	Бали	Значення
1. Ступінь зміни потреб, смаків покупців	2	Низька
2. Прихильність покупців до товарів підприємства	3	Середня
3. Торговельна сила покупців	10	Середня

Висновок по оцінці профілю покупців представлений у табл. 2.4, який свідчить, що всі характеристики покупців отримали середнє і низьке значення показників, що несприятливо впливає на діяльність підприємства.

Узагальнення результатів дослідження факторів зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність ТОВ «БЕРКАНА-С» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Фактори	Значу- щість для галузі	Оцінка ступеня впливу	Напря м впливу	Інтегральний показник
1. Споживачі				
1.1. Прихильність покупців до товарів підприємства	2	2	+1	+4
1.2. Чутливість покупців до підвищення цін на товари	3	2	-1	-5
1.3. Чутливість покупців до зміни асортиментів і якості товарів	3	2	+1	+5
1.4. Можливість вибору інших продавців товару	2	3	-1	-5
Разом за споживачами				- 1
2. Постачальники				
2.1. Довгострокові господарські зв'язки з окремими постачальниками	3	2	+1	+5
2.2. Скорочення загальної чисельності постачальників	2	2	-1	-4
2.3. Використання переважно однорівневого каналу надходження товарів	2	2	+1	+4
Разом за постачальниками				+5
3. Конкуренти				
3.1. Збільшення кількості активних конкурентів	3	3	-1	-9
3.2. Маркетингова активність конкурентів у сфері товарної політики	2	2	-1	-4
Разом за конкурентами				-13
4. Посередники				
4.1. Сприятливі умови щодо надання послуг з продажу товарів	2	1	+1	+2
4.2. Високий імідж	3	3	+1	+9
Разом за посередниками				+11
5. Контактні аудиторії				
5.1. Посилення тиску з боку контролюючих органів	1	1	-1	-1

Продовження табл. 2.5

5.2. Сприятливі взаємини із внутрішньою контактною аудиторією	1	1	+1	+1
Разом за контактними аудиторіями				0
Разом	26	26	1	+2

Примітка. Методика розробки таблиць 2.1 і 2.5 полягає в оцінці чинників зовнішнього середовища експертами за шкалою балів: 3 - сильне значення; 2 - помірне значення; 1 - слабе значення. Столпчик 3 - оцінка його впливу на діяльність підприємства за шкалою: 3 - сильний вплив; 2 - помірний вплив; 1 - слабкий вплив; 0 - відсутній вплив. Столпчик 4 - оцінка напрямку впливу за шкалою: + - позитивна направленість; - - негативна направленість.

Виходячи з таблиці 2.5 фактори зовнішнього середовища прямого впливу залишають позитивний відбиток на діяльності підприємства (+2 балів у сумі), який особливо здійснюють споживачі, постачальники, посередники та контактні аудиторії. Тому підприємство має приділяти найбільшу увагу саме цим факторам при організації своєї діяльності.

Внутрішнє середовище підприємства — це сукупність факторів, які формують його довгострокову діяльність підприємства і перебувають під безпосереднім контролем його керівників та персоналу (табл.2.6).

Таблиця 2.6

SNW – аналіз для ТОВ „БЕРКАНА-С”

Сфера	Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій		
		S	N	W
<i>Кадри</i>	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі; - кадрова політика; - використання стимулів для мотивування виконання роботи; - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; - плинність кадрів і прогули; - особлива кваліфікація співробітників; - досвід. 	+	+	
<i>Організація загального управління</i>	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - престиж та імідж підприємства; - загальна для всієї організації система контролю; - організаційний клімат, культура; - кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва; - система стратегічного планування. 	+	+	+

Продовження табл. 2.6

<i>Виробництво</i>	<ul style="list-style-type: none"> - місцезнаходження підприємства; - економія від масштабу виробництва; - ефективність організації торгівлі; - віддача від використання устаткування; - контроль за процесом реалізації товарів; - проектування, складання графіка роботи; - контроль якості; - порівняльна стосовно конкурентів і середня по галузі величина витрат; - рівень закупівельних цін; - механізм формування витрат обігу підприємства. 	+	+	+
<i>Маркетинг</i>	<ul style="list-style-type: none"> - продукція підприємства; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - канали збуту; - організація збуту; - імідж, репутація і якість продукції; - просування продукції на ринок та їх реклама; - цінова політика 	+		
<i>Фінансовий облік</i>	<ul style="list-style-type: none"> - можливість залучення короткострокового капіталу; - можливість залучення довгострокового капіталу; - відношення до податків; - відношення інвесторів до підприємства; - наявність власних обігових коштів підприємства; - здатність відповідати за фінансовими зобов'язаннями; - ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження; - система обліку витрат. 	+		+
		+	+	+

Як видно з табл. 2.6 підприємство має достатню кількість сильних сторін. Найбільш „сильними” місцями функціонування підприємства є контроль за процесом реалізації товарів, контроль якості надання торговельної послуги, що, перш за все проявляється у ефективному управлінні трудовими ресурсами на підприємстві.

Наступним кроком побудови стратегічного балансу є визначення загальних зовнішніх можливостей та загроз діяльності підприємства, базою для якого виступає проведений аналіз зовнішнього середовища непрямого та прямого впливу.

Далі всі фактори середовища розділяються, за самостійністю, на: ті, що залежать від діяльності підприємства та ті, що, незалежать від діяльності підприємства. Стратегічний баланс ТОВ „БЕРКАНА-С” представлено у додатку Б у табл. Б.1.

Але для підприємства дуже важливим є встановлення відповідних зв'язків між окремими факторами середовища його функціонування. Для цього може бути використана матриця – SWOT(див. табл. Б.2). Розподіл факторів впливу на можливості – погрози, сильні - слабкі сторони підприємства є першим етапом стратегічного аналізу проблем управління трудовими ресурсами підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх обмежень.

2.2. Діагностика проблем формування трудових ресурсів підприємства

Основною цільовою настановою стратегічного аналізу процесів формування трудових ресурсів ТОВ „БЕРКАНА-С” є оцінка його фінансово – господарського стану, тенденцій зміни та виявлення резервів стабілізації й поліпшення.

Фінансово – господарський стан підприємства є комплексним поняттям, що залежить від багатьох факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність і розміщення коштів, реальні і потенційні фінансові можливості. Його можна представити як міру забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами й ступінь раціональності їхнього розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності й своєчасного здійснення розрахунків за своїми обов'язками.

Для проведення загального економічного аналізу господарсько-фінансової діяльності ТОВ „БЕРКАНА-С” за 2019-2020 рр. була розроблена таблиця 2.7.

За результатами аналізу (див. табл.2.7) видно, що в 2020 році товарооборот в фактичних цінах ТОВ „БЕРКАНА-С” збільшився на 3394,0 тис. грн., що у відсотковому виразі дорівнює 132,9 %. Позитивним для підприємства слід вважати збереження фізичного обсягу товарообороту, про що засвідчує майже незмінний товарооборот в порівняних цінах.

Таблиця 2.7

Основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ „БЕРКАНА-С” в
2019-2020 рр.

ПОКАЗНИКИ	Од.вим.	2019	2020	Відхи-лення (+,-)	Темп зміни,%
Товарооборот					
у існуючих цінах	тис.грн	10310,0	13704,0	3394,0	132,92
у порівняних цінах	тис.грн	10310,0	10381,8	71,2	100,70
Собівартість реалізації продукції	тис.грн	8151,7	10197,8	2046,2	125,10
Доход від реалізації товарів	тис.грн	440,0	1222,2	782,2	277,8
- у % до товарообороту	%	4,27	8,92	4,65	208,9
Операційні витрати	тис.грн	1325,1	1254,8	-70,3	105,60
- у % до товарообороту	%	12,9	9,16	-3,74	71,0
Прибуток (збиток) від реалізації товарів	тис.грн	-885,1	-32,5	852,5	-96,32
Інші операційні доходи	тис.грн	1967,6	2137,6	170,0	108,64
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн	1082,5	2105,0	1022,53	194,46
Інші доходи	тис.грн	100,0	114,3	14,26	114,25
Інші витрати	тис.грн	0,00	3,30	3,30	-
Фінансовий результат до оподаткування, у сумі	тис.грн	1182,5	2219,3	1036,79	187,67
у % до виручки від реалізації	%	11,47	16,19	4,72	141,19
Чистий прибуток					
у сумі	тис.грн	827,8	1553,5	725,75	187,67
у % до виручки від реалізації	%	8,03	11,34	3,31	0,00
Середньооблікова чисельність працівників	осіб.	24	21	-31	87,08
Виробіток на 1-го працівника					
у діючих цінах	тис.грн	429,6	652,6	223,0	151,91
у порівняних цінах	тис.грн	429,6	494,4	64,77	115,1
Фонд заробітної плати					
у сумі	тис.грн	2167,7	2285,2	117,5	105,42
у % до чистої виручки від реалізації	%	21,03	16,68	-4,35	79,32
Середньомісячна зар. плата 1 працівника	грн	7526,9	9068,1	1541,2	120,48
Середньорічна вартість ОФ	тис.грн	324538,4	420572,5	96034,10	129,59
Фондовіддача		0,03	0,03	0,00	102,57
Середньорічний залишок ОА	тис.грн	605,00	487,00	-118,00	80,50
Оборотність ОА	раз	17,04	28,14	11,10	165,13
Тривалість обороту ОА	дні	21,13	12,79	-8,33	60,56
Власний капітал	тис.грн	197583,3	244263,4	46680,10	123,63
Рентабельність капіталу (збиток)	%	0,42	0,64	0,22	151,81

У ТОВ „БЕРКАНА-С” в звітному році спостерігається тенденція зростання доходу від реалізації товарів майже в три рази, що викликано змінами в ціновій політиці відповідно до загальних макроекономічних тенденцій в Україні наприкінці 2020 року. Крім того, зменшення рівня операційних витрат в 2020 році на 3,74 % при зростанні рівня доходу від реалізації в 2 рази дозволило підприємству скоротити обсяг збитку від реалізації товарів до 32 тис.грн або майже на 100 %.

Отримання ТОВ „БЕРКАНА-С” прибутку від операційної діяльності в 2020 році в сумі 2105 тис.грн, що на 1022,5 тис.грн більше ніж, в 2019 році пов’язане із здійсненням інших видів діяльності. Таке зростання операційного прибутку дозволило відшкодувати інші витрати та отримати чистий прибуток в сумі 1553,5 тис.грн, що майже в 2 рази більше суми 2019 року. Таким чином, можна стверджувати, що основна операційна діяльність є нерентабельною: підприємство виживає виключно за рахунок здійснення інших видів діяльності.

Разом з тим протягом 2019-2020 рр зросла ефективність використання ресурсного потенціалу: так, в 2020 році продуктивність праці на підприємстві зросла як у фактичних (на 52,6 %), так і порівняних (15,6 %) цінах. Оскільки темп росту продуктивності праці перевищує темп зростання середньорічної заробітної плати (117,4 %), то можна говорити про дієвість матеріального стимулювання праці на підприємстві. Також позитивним є прискорення оборотності оборотних активів на 8 днів, що дозволило підприємству в 2020 році додатково отримати 317 тис.грн товарообороту.

Отже, у 2020 році, незважаючи на отримання збитку від реалізації товарів, у ТОВ „БЕРКАНА-С” майже по усіх показниках спостерігається збільшення економічного потенціалу, що проявляється у збільшенні чистого прибутку цих підприємств та зростанні ефективності використання ресурсного потенціалу.

Досягнення підприємством стійкої конкурентної позиції на ринку залежить, насамперед, від ефективності управлінських рішень, що приймаються керівництвом та від того, відповідають чи не відповідають дані управлінські рішення реальному стану середовища функціонування підприємства. Базою обґрунтування і прийняття оптимальних управлінських рішень має бути глибока, комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства, що визначається як одна із головних стратегічних цілей розвитку підприємства.

Важливою складовою процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення ключових факторів успіху підприємства, які є

основою формування його переваг у конкурентній боротьбі. Ключові фактори успіху - це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство має забезпечити задля власної конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів.

Найбільш поширеним методом визначення та дослідження ключових факторів успіху підприємства є методика запропонована Р. Грантом. Даний підхід базується на твердженні, що успішне підприємство повинне: по-перше, пропонувати на ринку продукцію, яку хочуть споживачі; по-друге встояти в конкурентній боротьбі.

Реалізація цього підходу передбачає відповідь на два запитання: чого хочуть покупці та що необхідно для виживання підприємства у конкурентній боротьбі?

Для відповіді на ці запитання необхідно визначити характеристики цільової групи покупців, мотиви прийняття рішення про купівлю, також з'ясувати критерії, на основі яких відбувається вибір постачальників, розуміння конкурентної структури ринку на якому функціонує підприємство. Необхідно з'ясувати, на чому може базуватися конкурентна перевага підприємства у даній галузі.

Для проведення аналізу конкурентної структури ринку, на якому функціонує підприємство, може бути застосована методика аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі, запропонована А.А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом. Цей аналіз дозволяє найбільш реально оцінити рівень та характер конкурентної боротьби у галузі. Даний аналіз проходить у декілька етапів:

- 1). Визначення та характеристика основних показників, що характеризують галузь. Для цього може бути застосований перелік показників, запропонований Дж. Томпсоном. Ця методика може бути використана для більш повного та всебічного аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та аналізу привабливості галузі, у якій воно функціонує.

Результати експертного аналізу привабливості галузі, у який функціонує ТОВ «БЕРКАНА-С» за переліком показників Дж. Томпсона представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз привабливості галузі за переліком показників Дж. Томпсона

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Розміри ринку	0,20	4	0,8
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,15	2	0,3
3. Історична та передбачувана прибутковість	0,10	4	0,40
4. Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5. Можливі загрози та шанси	0,05	2	0,01
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	1	0,05
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,15	2	0,30
8. Вплив середовища	0,05	3	0,15
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	0,05	1	0,05
Усього	1,00	—	3,06

Серед показників, що характеризують роздрібну торгівлю товарами народного споживання, в тому числі дитячого асортименту, найважливіше місце займають: рівень конкуренції, розмір ринку, прибутковість галузі та темпи її зростання. За останні роки чітко визначилась тенденція до постійного зростання ринку товарів дитячого асортименту, що обумовлюється посиленням вимог споживачів до якості дитячих товарів. Тому підприємству доцільно і далі продовжувати діяльність з зміцнення власної конкурентної позиції на даному ринку.

2). Визначення основних конкурентних сил, що діють у галузі, та аналіз їх впливу на ситуацію у галузі. ТОВ «БЕРКАНА-С» займає одну з лідируючих позицій на ринку та не втрачає її. Його основними конкурентами є: ТОВ „БЕРКАНА-С”, ТОВ „Радуга”, ТОВ „ЛАУРЕКС”, ТОВ «Альянс».

3). Визначення чинників, які викликають зміни у структурі конкурентних сил у галузі. Як було зазначено вище ТОВ «БЕРКАНА-С» займається на ринку продажем одягу під брендом «OSTIN» через мережу власних магазинів, тому основним видом конкуренції є нецінова конкуренція. Основними змінними конкурентної боротьби за таких умов стають якість товару та сервісу, ефективність маркетингових заходів. Тому

найважливішими факторами впливу на галузь є зміни в обсязі та структурі споживання товарів підприємств, а, отже, й товарообороті, витрати на реалізацію продукції та закупівельні ціни.

4). Визначення підприємств, які мають найсильніші та найслабкіші позиції на ринку. На ринку існує чітко виражений лідер - ТОВ „ЛАУРЕКС”.

5). Прогнозування найбільш ймовірних кроків стратегічних конкурентів. Як було визначено, основними інструментами конкурентної боротьби на ринку є нецінові, тому головні зусилля підприємств даної галузі мають бути спрямовані на завоювання лояльності клієнта шляхом проведення ефективної маркетингової політики, в тому числі й цінової. Виходячи з цього найбільш вірогідними стратегічними пріоритетами підприємств галузі будуть збільшення ефективності використання ресурсів та на цій основі зменшення витрат, які є основою формування ціни на продукцію, що виробляється.

6). Останнім кроком аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі за методикою, що запропонована А.А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом саме і є визначення ключових факторів, які визначають успіх підприємств галузі у конкурентній боротьбі. Визначення ключових факторів успіху для роздрібною торгівлі, а, відповідно, і для ТОВ «БЕРКАНА-С» за методикою Р. Гранта, представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Визначення ключових факторів успіху для ТОВ «БЕРКАНА-С»

Чого хочуть покупці (аналіз попиту)	Як підприємство виживає в конкурентній боротьбі? (аналіз конкуренції)	Ключові фактори успіху
1. Висока чутливість до ціни	1. Економія на масштабах	1. Забезпечення лідерства у витратах
2. Висока якість товару та сервісу	2. Високий рівень витрат на формування лояльності клієнтів	2. Досягнення переваг за рахунок надання якісного сервісу
3. Широта асортименту	3. Висока залежність від постачальників	3. Забезпечення високої якості товарів та розширення товарного асортименту відповідно до вимог покупців за рахунок розширення кола потенційних постачальників

Наступним кроком аналізу ключових факторів успіху підприємства є вираження їх у кількісних показниках та порівняння з показниками основних конкурентів, що представлено у таблицях 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.10

Аналіз кількісних характеристик діяльності ТОВ «БЕРКАНА-С»

КФУ	Вага	Оцінка за 10 бальною шкалою	Зведене значення
Лідерство за витратами	0,25	8	2
Якісний сервіс	0,5	10	5
Розширення кола потенційних постачальників	0,25	9	2,25
	1,0		9,5%

Таблиця 2.11

Порівняльна оцінка підприємств-конкурентів ТОВ «БЕРКАНА-С»

КФУ	Вага	ТОВ „ЛАУРЕКС”		ТОВ „БЕРКАНА-С”		ПП «Приват»	
		Абс.	Зведене	Абс.	Зведене	Абс.	Зведене
1	0,25	9	2,25	7	1,75	6	0,5
2	0,5	9	4,5	5	2,5	4	2
3	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
	1,0		8,00%		5,50%		3,75%

Таким чином, в результаті проведення порівняльної оцінки підприємств-конкурентів ТОВ «БЕРКАНА-С» можна зауважити, що ТОВ «БЕРКАНА-С» має наявні сильні сторони у наданні високоякісної торговельної послуги та у розширенні кола потенційних постачальників. Однак ТОВ „ЛАУРЕКС” має сильні сторони у забезпеченні лідерства за витратами.

Найбільш ефективним методом порівняльної оцінки підприємств-конкурентів є рейтингова оцінка. Для проведення комплексної порівняльної рейтингової оцінки ТОВ "БЕРКАНА-С" ми спочатку зібрали і аналітично обробили вихідну інформацію за 2020 рік, яку оформили в табл. 2.12.

Матриця вихідних даних для проведення рейтингової оцінки

	Значення показників				
	ТОВ"БЕРКА -НА-С"	Підприємство-конкурент			Еталонне підпри- ємство
		ТОВ «Лау- рекс»	ФОП Ялинецька	ПП «Приват»	
К стабільності	0,004	0,0324	0,001	0,003	0,032
Частка кваліфікованих робітників у загальній чисельності	0,146	0,2	0,109	0,204	0,2
К плинності	0,148	0,067	0,034	0,239	0,239
Співвідношення темтів росту ПП і Вр	1,104	1,559	1,035	1,280	1,559
Фондоозброєність персоналу	21,15	7,78	2,51	6,51	21,15
Фондовіддача	5,23	85,18	27,68	7,81	85,18
Рентабельність основних фондів	-1,91	3,70	55,74	-22,67	55,74
К оновлення	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт витрато віддачі	25,16	13,47	20,84	2,44	25,16
Приріст долі ринку	0,83	0,79	0,85	0,81	0,85

Потім для кожного показника розраховували максимальне значення, шляхом співвідношення вихідних даних з показниками еталонного підприємства.

Далі визначили рейтингову оцінку для кожного підприємства (таблиця 2.13) по формулі:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2} + \sqrt{(1 - x_{2j})^2} + \dots + \sqrt{(1 - x_{nj})^2}, \quad (2.1)$$

де R_j – рейтингова оцінка j -го підприємства;

$x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$ – стандартизовані показники j -го аналізованого підприємства.

Рейтингова оцінка підприємства

Показники	ТОВ"БЕРКА-НА-С"	ТОВ „ЛАУРЕКС С”	ФОП Ялинецька	ПП «Приват»
К стабільності	0,125	1,013	0,033	0,094
Частка кваліфікованих робітників у загальній чисельності	0,728	1,000	0,544	1,019
К плинності	0,621	0,279	0,143	0,998
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і Вр	0,708	1,000	0,664	0,821
Фондоозброєність персоналу	1,000	0,368	0,119	0,308
Фондовіддача	0,061	1,000	0,325	0,092
Рентабельність основних фондів	-0,034	0,066	1,000	-0,407
К оновлення	1,000	1,000	1,000	1,000
Коефіцієнт витратовіддачі	1,000	0,535	0,828	0,097
Приріст долі ринку	0,973	0,931	1,005	0,958
Рейтинг	1,738	1,419	1,803	2,226
Місце за рейтингом	2	1	3	4

Таким чином, виходячи із проведеної оцінки ми прийшли до висновку, що найвищий рейтинг серед підприємств-конкурентів посідає ТОВ „ЛАУРЕКС”, бо його рейтингова оцінка складає мінімальне значення яке дорівнює 1,419. ТОВ"БЕРКАНА-С" посідає друге місце у рейтинзі – 1,738.

Для визначення поточної конкурентної позиції ТОВ „БЕРКАНА-С” і перспектив його подальшого розвитку скористаємося методом матричного портфельного аналізу.

Для побудови матриці БКГ (рис.2.3) були розраховані відносні частки на ринку для ТОВ „БЕРКАНА-С”, ТОВ „ЛАУРЕКС” та ТОВ „БЕРКАНА-С” за темпу зростання галузі 5 %.

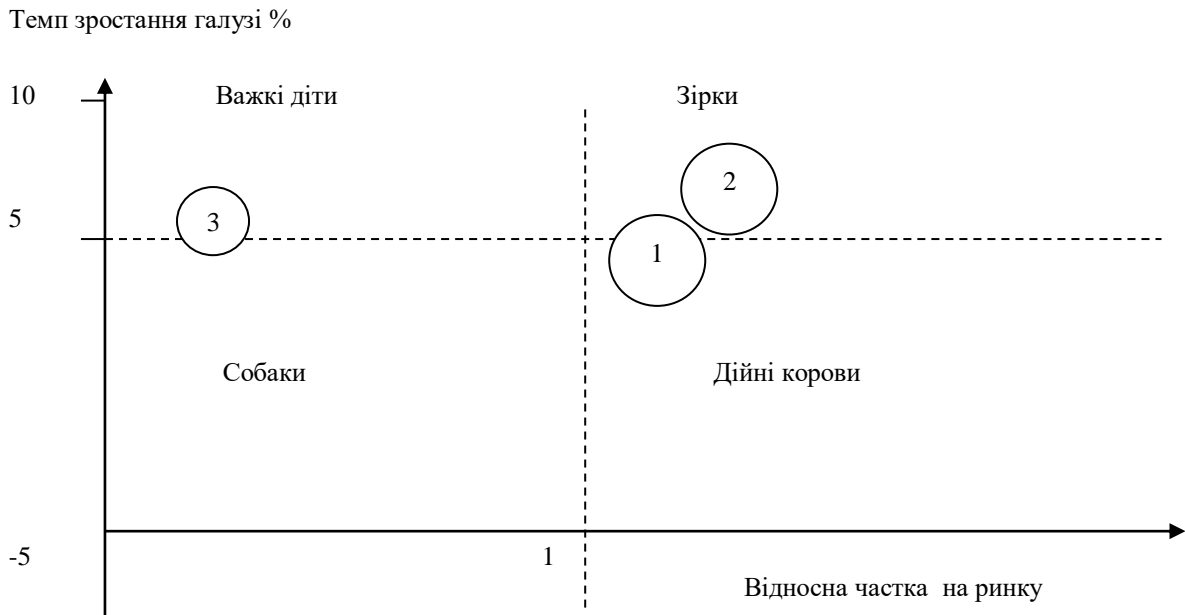


Рис. 2.2. Матриця БКГ для ТОВ „БЕРКАНА-С” (1), ТОВ „ЛАУРЕКС” (2) та ФОП Ялинецька (3)

Аналіз матриці БКГ господарського портфеля ТОВ „БЕРКАНА-С” (рис.2.2) показав, що підприємство на даному етапі свого функціонування знаходиться в 2-х сегментах «дійні корови», «зірки». Підприємство вимагає певних витрат для функціонування на ринку і підтримки своєї конкурентоспроможності.

ТОВ „ЛАУРЕКС” знаходиться в сегменті «зірки». Підприємство не вимагає великих витрат капіталу, підтримує рівень своєї прибутковості. ФОП Ялинецька знаходиться в гірших умовах (сегменті «важкі діти»). Таким підприємствам необхідно збільшувати свою частку на ринку.

Для визначення стратегічного товарного портфеля також доцільно використовувати матрицю GE-McKinsey. За наслідками оцінки товарного портфеля і конкурентної позиції ТОВ „БЕРКАНА-С” складені додатки Г.

На основі отриманих координат за певними параметрами побудуємо матрицю GE-McKinsey, що дозволить визначити позицію товарного портфеля досліджуваного підприємства (рис.2.3.).

Стратегічна привабливість товарного портфеля	Відносна конкурентна позиція на ринку			
		1	2,33	3,67
	3,67			
	2,33		ТОВ „БЕРКАНА-С”	
	1			

Рис. 2.3. Матриця GE-McKinsey стратегічної привабливості товарного портфеля ТОВ „БЕРКАНА-С”

	Зона вибіркового зростання
	Зона зростання (зона переможців)
	Зона збору урожаю

На підставі побудованої матриці можна зробити висновок, що товарний портфель ТОВ „БЕРКАНА-С” знаходиться в зоні вибіркового зростання. Підприємству відповідає стратегія середнього бізнесу, яка характеризується середньою конкурентною позицією на ринку і середнім ступенем привабливості товарного портфеля.

У моделі Shell/DPM в порівнянні з моделлю GE-McKinsey зроблений більший наголос на кількісні параметри бізнесу. Як параметри матриці використовуються перспективність галузі і конкурентоспроможність підприємства. На підставі отриманих координат (дод. Д) побудуємо матрицю Shell/DPM, яка дозволить визначити позицію досліджуваного підприємства (рис. 2.4).

Привабливість галузі	Конкурентоспроможність бізнесу			
		1	2,33	3,67
	3,67	„Подвоїти обсяг реалізації або скоротити бізнес”	„Стратегія посилення конкурентних переваг”	„Лідер бізнесу”
	2,33	„Продовжувати бізнес з обережністю або частково скоротити обсяги реалізації”	„Продовжувати бізнес з обережністю”	„Стратегія зростання”
1	„Стратегія згорання бізнесу”	„Стратегія часткового згорання”	„Стратегія генератора готівки”	

Рис.2.4. Матриця Shell/DPM для ТОВ „БЕРКАНА-С”

Згідно матриці Shell/DPM підприємство ТОВ „БЕРКАНА-С” займає середні позиції в галузі. Ніяких особливо сильних сторін або можливостей додаткового розвитку на підприємстві не існує. Можливі стратегії: інвестування з обережністю, будучи упевненими, в тому, що віддача будуть швидкими.

Проаналізуємо вибір стратегії відповідно матриці Ансофа «Товар-Ринок» (рис. 2.5.).

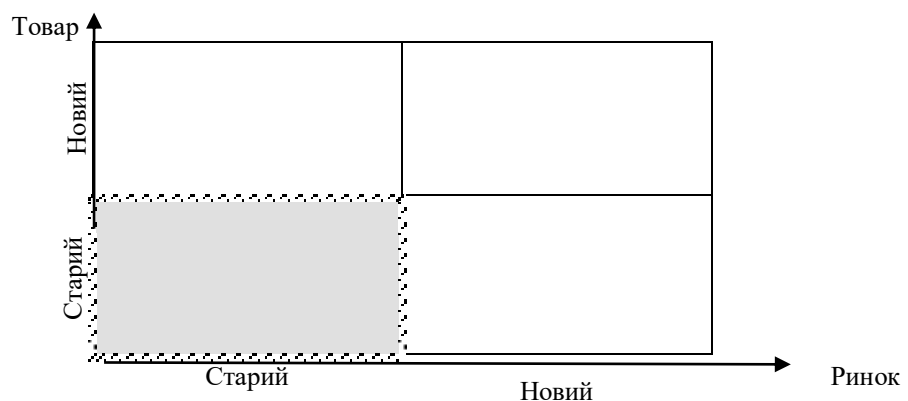


Рис.2.5. Матриця Ансофа «Товар-Ринок»

Оскільки підприємство ТОВ „БЕРКАНА-С” працює на старому ринку, то необхідно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок або стратегії удосконалення діяльності.

Таким чином, в результаті проведеного портфельного аналізу виявлено, що як конкурентну стратегію ТОВ „БЕРКАНА-С” необхідно використовувати стратегію захисту позицій на ринку: оптимізацію асортименту послуг, що надаються, удосконалення маркетингової служби, збільшення частки на ринку. ТОВ „БЕРКАНА-С” займає достатньо сильну позицію на ринку, але для підтримки відповідного рівня на ринку підприємству необхідно постійно переглядати і удосконалювати свою цінову політику, встановлювати ціни залежно від ситуації на ринку, вивчати потреби населення для того, щоб отримати очікуваний прибуток, а також удосконалити політику управління фінансовими ресурсами підприємства, що в майбутньому.

2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ „БЕРКАНА-С”

Однією з основних цілей управління підприємством є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю підприємства, забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, фахівців і рівнів кваліфікації, та зростання конкурентоспроможності продукції.

Ступінь досягнення цієї мети можна оцінити за допомогою аналізу чисельності працівників і фонду заробітної плати. Тому при аналізі трудових ресурсів досліджуваного підприємства необхідно вивчити склад працюючих, їх чисельність, встановити ступінь забезпеченості підприємства робочою силою (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Основні показники, що характеризують трудові ресурси

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхи- лення +,-	Темп зміни, %
	чл.	пит. вага %	чл.	пит. вага %		
1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність, всього	24	100,00	21	100	-31	87,08
2. Розподіл по категоріях:						
а) управлінський персонал	1	5,83	1	4,76	0	100,00
б) торговельно-операційний	13	53,75	12	57,14	-1	92,3
в) допоміжний персонал	10	40,42	8	38,10	-2	80,00
3. За рівнем освіти:						
а) з середньою освітою	7	28,33	4	19,05	-33	57,14
б) з середньою спеціальною	16	64,17	16	76,19	0	100,0
в) з вищою освітою	1	7,50	1	4,76	0	100,0

За даними таблиці 2.9 видно, що в 2019 році і 2020 році основну питому вагу в структурі працівників ТОВ «БЕРКАНА-С» займала категорія торговельно-операційного персоналу (понад 50 %), і в 2020 році частка працівників даної категорії скоротилася на 1 особу, проте, питома вага даної категорії збільшилася і склала 57,14 % всього персоналу підприємства.

Таким чином, в аналізованому періоді найбільш численною категорією працівників є торговельно-операційний персонал. Динаміка даної категорії свідчить про структурні зміни у зв'язку з майбутнім перепрофілюванням діяльності підприємства. Категорія допоміжного персоналу займає друге місце в загальній чисельності персоналу: у 2020 році чисельність даної категорії скоротилася на 2,32 % в порівнянні з 2019 роком і склала 38,10 % в загальній чисельності персоналу.

Управлінський персонал найменш схильний до змін, що відбуваються, в чисельності штату: чисельність працівників даної категорії за аналізований період не змінилася. Аналізуючи склад працівників ТОВ «БЕРКАНА-С» за рівнем освіти, необхідно відзначити, що середню спеціальну освіту мають понад 60% працівників. У 2019 році їх частка складала 64,17%, а в 2020 році частка працівників з даним рівнем освіти збільшилася на 12,02%, що складає 16 осіб від загальної чисельності. Необхідно відзначити, що в 2020 році

відбулося зменшення чисельності працівників з вищою освітою, що свідчить про тенденцію до зниження кваліфікації працівників.

Кваліфікація працівника визначається таким чинником, як рівень загальних і спеціальних знань, стаж роботи на даній або аналогічній посаді. Для керівників також необхідний рівень організаційних навичок. Виділяють наступні показники, які характеризують кваліфікацію персоналу:

- коефіцієнт кваліфікації працівників $K_{кв}$:

$$K_{кв} = \sqrt{\frac{N_{ос}N_{д}}{N^2}}, \quad (2.2)$$

де $N_{ос}$ – кількість працівників має необхідну освіту;

$N_{д}$ – кількість працівників, які мають необхідний досвід;

N – загальна кількість працівників.

$$K_{кв} = \sqrt{\frac{14 * 53}{209^2}} = 0,13$$

Коефіцієнт кваліфікації працівників ТОВ «БЕРКАНА-С» складає 0,13.

- коефіцієнт спеціалізації працівників $K_{спец}$:

$$K_{спец} = \frac{Дф}{60\text{месяцев}}; \quad (2.3)$$

де $Дф$ – фактична тривалість роботи на одній посаді.

$$K_{спец} = \frac{84}{60} = 1,4$$

Фактична тривалість роботи на одній посаді в ТОВ «БЕРКАНА-С» складає 1,4.

- коефіцієнт стажу роботи на підприємстві $K_{ст}$:

$$K_{ст} = \frac{Дпр}{60}; \quad (2.4)$$

$Дст$ – тривалість роботи на підприємстві.

$$K_{ст} = \frac{132}{60} = 2,2$$

Тривалість роботи на підприємстві ТОВ «БЕРКАНА-С» - 2,2.

У сучасних умовах збільшується частка спеціальних знань та навичок, зменшується частка операцій, які вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в ухваленні рішень, ініціативності і т. д.

Для характеристики руху кадрів розрахуємо наступні показники:

- коефіцієнт обороту по прийому кадрів ($K_{пр}$) – визначається співвідношенням кількості працівників, прийнятих на роботу за даний період ($Q_{пр}$) до середньооблікової чисельності працівників ($Q_{ср\ сер}$) за той же період:

$$K_{пр} = \frac{Q_{пр}}{Q_{ср\ спис}} \quad (2.5)$$

$$K_{пр2019} = 18/240 = 0,07; \quad K_{пр2020} = 3 /209 = 0,01.$$

Зміну коефіцієнта обороту по прийому кадрів визначимо по формулі:

$$\Delta K_{пр} = K_{пр2020} - K_{пр2019}$$

$$\Delta K_{пр} = 0,01 - 0,07 = -0,06$$

Таким чином, коефіцієнт обороту по прийому кадрів в 2020 році знизився на підприємстві в порівнянні з 2019 роком на 0,01, що говорить про зниження рівня оновлення кадрів на підприємстві.

- Коефіцієнт обороту по вибуттю (Квиб) – визначається відношенням кількості працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни (Qвиб) за конкретний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період (Qср сер) за той же період:

$$K_{\text{виб}} = \frac{Q_{\text{виб}}}{Q_{\text{серобл}}} \quad (2.6)$$

$$K_{\text{виб}2019} = 8 / 240 = 0,03; K_{\text{виб}2020} = 34 / 209 = 0,16$$

$$\Delta K_{\text{виб}} = 0,16 - 0,03 = 0,13$$

Коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився в 2020 році в порівнянні з минулим роком, що говорить про скорочення чисельності працівників.

Аналіз коефіцієнтів обороту по прийому і вибуттю свідчить про те, що прийом працівників знизився, а звільнення працівників в 2020 році збільшилося. Дана обставина говорить про зниження об'ємів діяльності підприємства або про неякісну кадрову політику, що негативно впливає на конкурентоспроможність трудових ресурсів.

- Коефіцієнт загального обороту кадрів (Кзаг) розраховується як сума коефіцієнта обороту по прийому (Кпр) і коефіцієнта обороту по вибуттю (Квиб):

$$K_{\text{заг}} = K_{\text{пр}} + K_{\text{виб}} \quad (2.7)$$

$$K_{\text{заг} 2019} = 0,07 + 0,03 = 0,10; K_{\text{заг} 2020} = 0,01 + 0,16 = 0,17$$

$$\Delta K_{\text{до заг}} = 0,17 - 0,10 = 0,07$$

Результати проведених вище розрахунків узагальнимо в таблиці 2.8. Аналіз показників руху кадрів (табл. 2.10) свідчать про скорочення середньооблікової чисельності персоналу на кінець 2020 року на 31 людини в порівнянні з 2019 роком. Це обумовлено перевищенням числа вибувших працівників над чисельністю прийнятих в звітному році.

Таблиця 2.10

Аналіз показників руху кадрів за 2019 – 2020 рр.

Показники	2019	2020	Відхи- лення (+,-)	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність на початок періоду, чіл.	24	21	10	104,35
Прийнято за рік, чіл.	7	3	-15	16,67
Вибуло за рік, чіл., всього в т.ч. за власним бажанням	5	3	26	425,00
Середньооблікова чисельність на кінець періоду, чіл.	5	3	26	425,00
Коефіцієнт обороту по прийому	21	21	-31	87,08
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,07	0,01	-0,06	14,28
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,16	0,13	533,33
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,03	0,16	0,13	533,33

Динаміка коефіцієнтів обороту по прийому й обороту по вибуттю свідчить про тенденцію скорочення прийому і збільшення вибуття працівників, що намітилася, в звітному році в порівнянні з минулим за рахунок несприятливих умов праці, невчасної виплати заробітної плати. Збільшення значення коефіцієнта плинності кадрів свідчить про нестабільність підприємства, що намітилася, що може негативно вплинути на конкурентне становище підприємства.

Отже, результати аналізу показали, що керівництво не створює належні умови для робітників щодо задоволення працею та не заохочує їх до саморозвитку, що зменшує конкурентоспроможність потенціалу. У зв'язку з цим необхідно приділяти особливу увагу оптимальному формуванню штату

працівників, а також для збереження необхідної чисельності працівників відповідно до атестованої кількості робочих місць.

Однією з причин скорочення прийому кадрів на підприємстві є незадовільний рівень організації робочого місця. Водночас напрями та ефективність використання фонду заробітної плати також є активно впливають на рух кадрів.

Фондом оплати праці називається сума всіх витрат на оплату праці в грошовій і натуральній формах. Напрями витрачання ФОТ за 2019-2020 роки представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз складу фонду оплати праці

Показники	Од. вим.	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+, -)	Темп зміни %
Фонд оплати праці (ФОТ), всього	тис. грн	2167,7	2285,2	117,5	105,42
в т.ч.:					
1) фонд основної заробітної плати	тис. грн	2087,1	2181,3	94,2	104,51
2) фонд додаткової заробітної плати	тис. грн	80,6	103,9	23,3	128,85
з нього:					
- надбавки і доплати	тис. грн	-	-	-	-
- премії за наслідками роботи за рік	тис. грн	80,6	103,9	23,3	128,85

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що фонд оплати праці в звітному періоді зріс на 5,42 %, що складає 117,5 тис. грн. Відбулися зміни і в його складі: фонд основної заробітної плати збільшився на 4,51%, тобто на 94,2 тис. грн., фонд додаткової заробітної плати виріс – на 28,85% (на 23,3 тис. грн.).

Таким чином, у підприємства зросла можливість збільшити розмір доплат і надбавок, а також премій за наслідками роботи за рік на 16,40 тис. грн. Збільшення надбавок і доплат пов'язане із зростанням суми мінімальної заробітної плати в Україні 2020 року в порівнянні з 2019 роком.

Далі проаналізуємо фонд оплати праці за джерелами його формування і динамікою показників з праці (табл. 2.12). За даними таблиці можна зробити наступні висновки. Середньооблікова чисельність працівників підприємства в звітному році скоротилася на 31 особу (12,91%). Скорочення чисельності працівників стало вимушеною мірою унаслідок реорганізації підприємства.

Таблиця 2.12

Аналіз показників чисельності і оплати праці в ТОВ «БЕРКАНА-С» в 2019 – 2020 рр.

Показники	Од. вим.	2019		2020		Зміна +,-		Темп зміни %	
		сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	суми	питомої ваги, в/п	суми	питомої ваги, %
Оцінка показників чисельності									
Середньооблікова працівників	ос.	24	100,00	21	100,00	-31	0,00	-12,91	0,00
з них із заробітною платою									
від 4500 до 5500 грн.	ос.	2	12,08	2	7,17	0	-4,91	100	-41,6
від 5500 до 7500 грн.	ос.	18	53,75	16	67,46	-2	-10,97	-42,30	25,5
від 7500 до 20000 грн.	ос.	3	32,50	2	21,53	-1	13,71	42,30	-33,75
понад 20000 грн.	ос.	1	1,67	1	3,84	0	2,17	100,00	129,94
Оцінка обсягу й складу фонду оплати праці									
Фонд оплати праці, всього	тис.грн.	3016,00	99,65	3084,10	99,90	68,10	0,25	2,26	0,25
в т.ч. фонд основної заробітної плати	тис.грн.	2935,4	97,33	2980,2	96,63	44,84	-0,70	1,53	-0,72
фонд додаткової заробітної плати	тис.грн.	80,6	2,67	103,9	3,37	23,26	0,70	28,85	26,05
Інші виплати, не включені до фонду оплати праці	тис.грн.	10,6	0,35	3,1	0,10	-7,49	-0,25	-70,66	-71,45
з них сума вихідної допомоги звільненим	тис.грн.	9,1	0,30	-	-	-	-	-	-
допомога по тимчасовій непрацездатності	тис.грн.	1,5	0,05	-	-	-	-	-	-
Фонд стимулювання праці, всього	тис.грн.	3026,6	100	3087,2	100	60,60	0,00	2,00	0

стимулювання підприємства найбільша частка належить основному фонду зарплати (96,63 % в 2019 році). Причому частка фонду оплати праці в порівнянні з 2019 роком збільшилася на 0,25%. Також важливим слід визнати зростання фонду оплати праці на 2,26 % в 2020 році.

У 2020 році в ТОВ «БЕРКАНА-С» також збільшився обсяг та питома вага додаткової заробітної плати на 23,26 тис.грн і 0,7 % відповідно. Так, дані виплати зросли в абсолютній сумі на 28,85 %, а по питомій вазі у загальному об'ємі – на 26,05 %. В той же час інші виплати, не включені до фонду оплати праці, зменшилися на 7,49 тис. грн., а по питомій вазі – на 0,25%. Описана динаміка окремих видів стимулювання на підприємстві показує, що в ТОВ «БЕРКАНА-С» не здійснюється управління стимулюванням, що значно знижує конкурентоспроможність трудових ресурсів та негативно впливає на моральний дух колективу.

Далі розрахуємо відносну суму перевитрати ФОП (Δ ФПП) по формулі:

$$\Delta_{\text{ФОП}} = \frac{\text{ВР}_{\text{зв}} \times \Delta \text{У}_{\text{ФОП}}}{100}, \quad (2.8)$$

$$\Delta_{\text{ФОП}} = 13704,0 * (-0,005) / 100 = -0,925 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, сума відносної перевитрати в 2020 році склала -0,925 тис. грн.

Конкурентоспроможність діючої системи стимулювання праці можна оцінити через оцінку показників ефективності використання фонду оплати праці. Проведені розрахунки узагальнимо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз показників ефективності використання ФОТ

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення +/-	Темп зміни %
Товарооборот	10310,0	13704,0	3394,0	132,92
Товарооборот на 1 грн. ФОП	3,42	4,44	1,03	129,98
Прибуток (збиток) на 1 грн. ФОП	0,36	0,68	0,32	190,17
Продуктивність праці	42,96	65,57	22,61	152,63
Прибуток (збиток) на 1-го працівника	3,45	7,43	3,98	215,51
Фонд оплати праці	3016,0	3084,1	68,10	102,26
Рівень фонду оплати праці, % до товарообороту	29,25	15,21	-14,04	51,99
Середньорічна заробітна плата 1-го працівника, тис. грн.	1,05	1,23	0,18	117,43

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку підприємства є його персонал. Підвищення наукового рівня управління трудовими ресурсами вимагає точної оцінки ефективності їх використання в процесі реалізації. У таблиці 2.14 приведені дані про чисельність і склад персоналу підприємства.

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки показників з праці

Показники	Од. вим.	2019 рік	2020 рік	Відхилення +/-	Темп зміни %
Товарооборот	тис. грн.	10310	13704	3394	132,92
Середньооблікова чисельність	осіб	24	21	-3	87,08
Торговельно-операційний персонал	осіб	13	12	-1	89,15
Середній виробіток на	тис. грн	429,6	652,6	223,0	151,91

1 працівника					
Середній виробіток на 1 торговельно-операційного працівника	тис. грн.	793,07	1142	348,93	144,00

Розрахунок порівняних показників продуктивності праці в ТОВ «БЕРКАНА-С» показав, що в 2020 році середній виробіток на 1-го працівника складає 652,6 тыс.грн, а в 2019 році 429,6 тыс.грн. Можна сказати, що продуктивність праці в поточних цінах виросла на 52,63%, а в порівняних на - 44,75%. Така динаміка зростання продуктивності показує збільшення реального виробітку в звітному році в порівнянні з попереднім.

Середньооблікова чисельність скоротилася на 3 особи. В результаті скорочення чисельності працівників і збільшення обсягу виручки від реалізації товарообігу на підприємстві відбулося збільшення продуктивності праці. Керівництву підприємства слід розробляти заходи по поліпшенню політики управління трудовими ресурсами.

Керівник підприємства, працівники служби управління персоналом повинні мати в своєму розпорядженні максимально можливий об'єм інформації для розробки стратегічних рішень по удосконаленню соціальної структури трудового колективу і плануванню професійного і кваліфікаційного складу працівників [28].

Наступним етапом в аналізі ефективності використання трудових ресурсів є визначення рівня їх конкурентоспроможності, який розраховується за наступною формулою:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_i \beta_{ij}) / 5_n \rightarrow 1,0, \quad (2.9)$$

де K_n - рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

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

$j - 1, 2 \dots m$ – кількість оцінюваних якостей персоналу;

α_i – ваговитість j -го якості персоналу;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за 5-ти бальною системою;

5_n - максимально можлива кількість балів, яка може отримати оцінюваного індивідуума (5 балів * n експертів).

Результати проведених розрахунків представлено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз конкурентоспроможності трудових ресурсів підприємства

№	Показники	Вагомість критеріїв конкурентоспроможності трудових ресурсів	Значення критеріїв конкурентоспроможності трудових ресурсів підприємств-конкурентів			
			ТОВ "БЕРКАНА-С"	ФОП Ялинецька	ПП «Приват»	ТОВ „ЛАУРЕКС”
1	Критерії конкурентоспроможності трудових ресурсів:					
1.1	Кваліфікація	0,3	5	5	4	5
1.2	Досвід	0,2	2	3	2	3
1.3	Творчість	0,15	3	2	1	2
1.4	вміння працювати в команді	0,1	5	4	3	4
1.5	самостійність прийняття рішення	0,05	4	3	2	3
1.6	комунікабельність	0,2	5	4	4	5

2	Рівень конкурентоспроможності трудових ресурсів		0,81	0,75	0,59	0,79
---	---	--	------	------	------	------

Таким чином, можна зробити висновок про те, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «БЕРКАНА-С» складає 0,81: це найбільше значення серед підприємств-конкурентів, яке наближене до 1, тому трудові ресурси торговельного підприємства найбільш конкурентоспроможні.

Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ „БЕРКАНА-С”

3.1. Розробка стратегічних напрямків розвитку трудових ресурсів ТОВ „Беркана-С”

Ефективність стратегії управління трудовими ресурсами, перш за все, визначається чіткою ієрархією цілей та взаємозв'язку між ними. Отже, стратегічні цілі управління трудовим персоналом полягають в забезпеченні основних завдань бізнесу, при цьому співробітники розглядаються як людські ресурси. Тактичні цілі визначають набір технологій, необхідних для реалізації стратегії розвитку трудових ресурсів, інструменти маркетингу персоналу, прогнозування і перспективне планування людських ресурсів, формують політику системи управління персоналом в частині залучення і мотивації працівників. На цьому рівні персонал розуміється як ресурс і трудовий колектив. Оперативні цілі визначають вимоги до нових фахівців і робочих місць, динаміку розвитку і навчання персоналу, планування кар'єри і формування кадрового резерву і ін. На цьому рівні персонал розглядається як трудовий колектив і враховуються потреби особи.

Стратегія управління трудовими ресурсами – це специфічний набір основних принципів, правив і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства виступає на підприємстві в ролі функціональної, тобто тієї, що розвиває генеральну. Таким чином, перш ніж визначати стратегію управління трудовими ресурсами необхідно сформулювати загальну стратегію підприємства.

Розробка стратегії управління трудовими ресурсами на підприємстві проходить в три етапи:

- аналіз трудових ресурсів підприємства і в цілому його конкурентної позиції;
- визначення загальної стратегії управління підприємством і обґрунтування кількісних і якісних параметрів трудових ресурсів, необхідного для її забезпечення;
- контроль над реалізацією раціональної політики управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Аналітичний етап представлений в розділі 2. Наступним кроком є визначення стратегії підприємства за допомогою моделі ADL, яка дозволяє визначитися із стратегічними напрямками розвитку підприємства залежно від стадії ЖЦП і його конкурентної бізнес-позиції.

Згідно моделі ADL концепція життєвого циклу підприємства передбачає послідовність чотирьох стадій в їх розвитку: народження, зростання (розвиток), зрілість, старіння (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика життєвого циклу підприємства

Характеристика	Народження	Зростання	Зрілість	Старіння
1. Темп зростання	Швидкий	Дуже швидкий	Повільний	Відсутність
2. Лінія послуг	Стандартизована	Спеціалізована	Різноманітна, оновлюється	Скорочується
4. Стратегічного конкурентного середовища ринку	Об'ємний ринок	Спеціалізований ринок	Фрагментарний ринок	Тупиковий ринок (пат)
5. Стабільність частини ринку	Завоювання частини ринку	Зміна позиції лідерів	Перехоплення сегментів ринку	Пошук нових сегментів ринку
6. Постійність споживачів	Високий ступінь змін споживчих переваг	Формування споживчих переваг і боротьба за думку споживачів	Наявність споживчих переваг і деякої агресивності споживачів	Втрата споживчих переваг
7. Стартові бар'єри	Низькі	Високі	Помірні	Відсутні
8. Технологія	Розширення асортименту	Поглиблення асортименту	Розширення і оновлення лінії послуг	Оптимізація асортименту

Таким чином, проаналізувавши ТОВ „БЕРКАНА-С” за характеристиками ЖЦП можна зробити висновок, що підприємство знаходиться на стадії розвитку.

Також необхідно визначити вид бізнесу ТОВ „БЕРКАНА-С”. А. Літл виділяє п'ять конкурентних позицій: домінуючу, сильну, міцну, помітну і слабку.

Аналіз діяльності ТОВ «БЕРКАНА-С» і дослідження зовнішнього середовища дало можливість нам визначити його конкурентну позицію. Таким чином, підприємство займає помітну позицію (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика конкурентної бізнес-позиції ТОВ «БЕРКАНА-С»

Критерії	Опис
	Конкурентна позиція - Сильна
Характеристика	Бізнес є прибутковим, спеціалізована, вузька, відносно захищена ніша
Стратегічні напрями діяльності	Грошовий потік – позитивний Закріплення ринкової позиції Е – нарощування потужностей підприємства N – методи і напрями підвищення ефективності Р – модернізація послуг Т – розвиток меж ринку U – глибоке проникнення на ринок
Можливі стратегії	Утримувати нішу: Н – обережна модель поведінки М – раціоналізація ринку R – раціоналізація асортименту товарів Т – розвиток меж ринку

Таким чином, визначивши ЖЦП і конкурентну позицію ТОВ «БЕРКАНА-С» можна побудувати матрицю ADL, яка допоможе визначити зону, в якій працює підприємство (рис.3.1).

Домінуюча
Сильна
Міцна
Помітна
Слабка

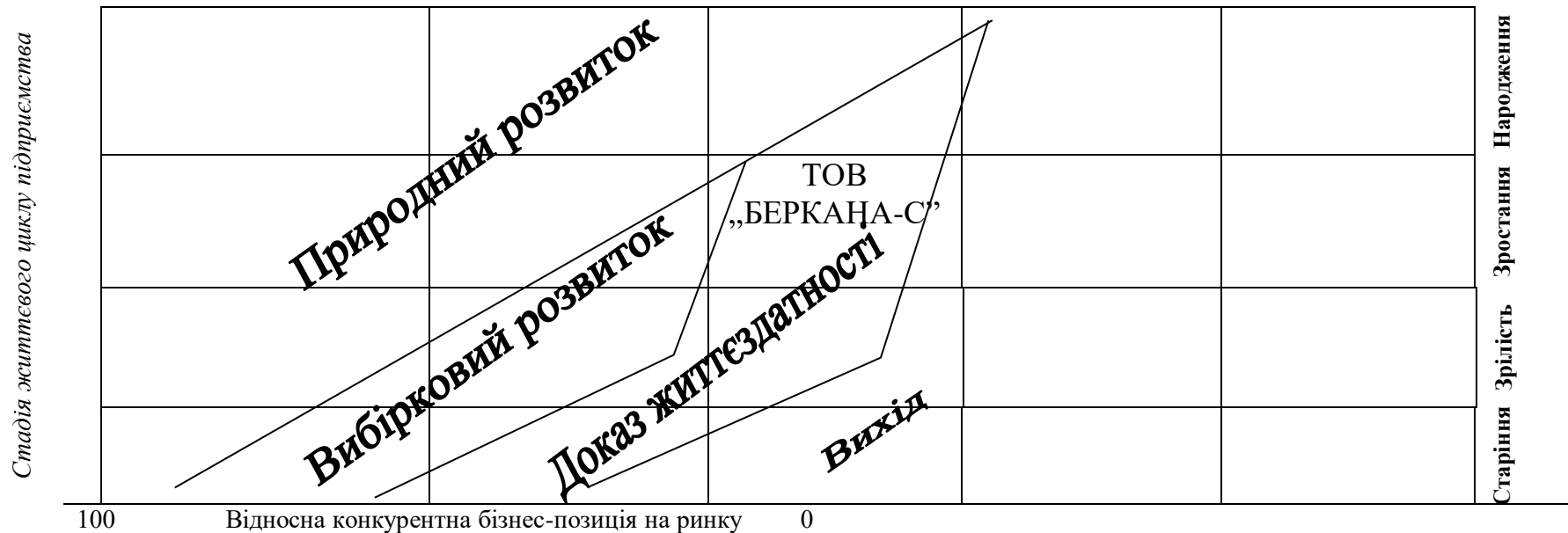


Рис.3.1. Матриця ADL для ТОВ „ БЕРКАНА-С ”

Як видно з матриці ADL (рис.3.1) ТОВ «БЕРКАНА-С» знаходиться в зоні вибіркового розвитку. Підприємству властиво використовувати ключові компетенції і конкурентні активи через лідируючу конкурентну бізнес-позицію на ринку. Але також ТОВ «БЕРКАНА-С» повинне ретельно і вибірково підходити до вибору стратегічних зон господарювання, тобто до формування свого бізнес-портфеля.

Підприємство знаходиться на стадії розвитку. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Звичайний або вибірково розвиток можна здійснити за допомогою стратегії "вибірково пошук

своєї позиції - зосередження, диференціація”, або "швидкий пошук своєї частки - встигнути". Рекомендується вибіркове інвестування. Основні завдання управління персоналом на даному етапі:

- Зниження витрат на персонал.
- Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності і якості праці.
- Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.
- Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства в нинішній технології і об'ємі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступних змін, запобігання кризі).

Таким чином, підприємству властиво використовувати стратегію лідерства в низьких витратах, яка орієнтує ТОВ «БЕРКАНА-С» на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, які виникають в результаті максимізації обсягів виконання робіт (надання послуг) і завоюванні на основі зниження цін нових ринків.

Відповідна їй функціональна кадрова стратегія повинна орієнтуватися на залучення і зміцнення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для її здійснення, як правило, немає необхідності привертати наукових кадрів, які володіють високим рівнем творчого потенціалу. Серед керівництва важливу роль повинні виконувати менеджери адміністративного рівня.

Отже, повна модель місії щодо стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «БЕРКАНА-С» матиме наступний вигляд:

- цілі – задоволення потреб клієнтів і співробітників, пошана клієнтів, співробітників, суспільства;
- цінності – відповідальність, незалежність, компетентність, чесність, висока ефективність діяльності, мотивація співробітників, внутрішня професійна етика;

- стандарти поведінки – керівник повинен ефективно працювати, головна увага приділяється поточним фінансовим показникам діяльності, командна робота, налагоджені комунікації;
- стратегія – кращий персонал.

Місія – призначення ТОВ «БЕРКАНА-С»: задоволення потреб населення, а також забезпечення соціального розвитку суспільства.

Місія – орієнтація: ТОВ «БЕРКАНА-С» пропонує споживачам широкий вибір дитячих товарів, освоює новий вигляд послуг, займається наданням додаткових послуг. Ми сподіваємося, що ці напрями діяльності приведуть до процвітання нашого підприємства впродовж наступних років.

Згідно місії підприємства, була вибрана генеральна мета його діяльності, розроблено дерево цілей (рис. 3.2).

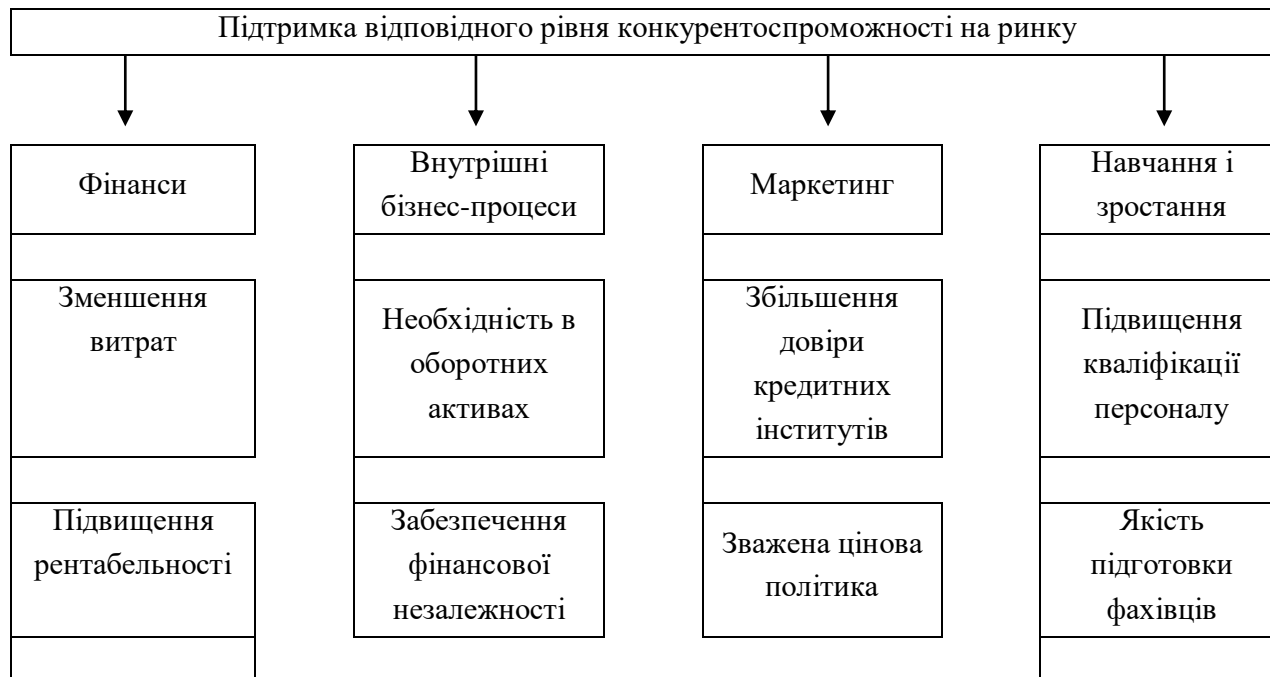




Рис. 3.2. Дерево цілей для ТОВ «БЕРКАНА-С»

Після вибору корпоративної стратегії ТОВ «БЕРКАНА-С» необхідно здійснити вибір бізнес-стратегій і функціональних стратегій, зв'язок між якими повинен бути комплементарним, тобто досягнення однієї мети впливатиме на досягнення інших. Наприклад, збільшення об'єму послуг, що надаються, впливатиме збільшенню прибутку підприємства; підвищення конкурентоспроможності послуг впливатиме на збільшення об'єму збуту підприємства.

Виходячи з конкретних можливостей розвитку підприємства в кожному з напрямів (інтегральний розвиток, диверсифікований розвиток) ТОВ «БЕРКАНА-С» дотримується інтенсивного зростання. Основні підходи інтенсивного розвитку до планування стратегії представлені в моделі: матриця «послуга – ринок» (матриця Ансоффа). Матриця «послуга – ринок» (рис.3.3) передбачає використання альтернативних стратегій для збереження і збільшення збуту. Підприємству доцільніше використовувати стратегію збереження ринку і розробки послуг.

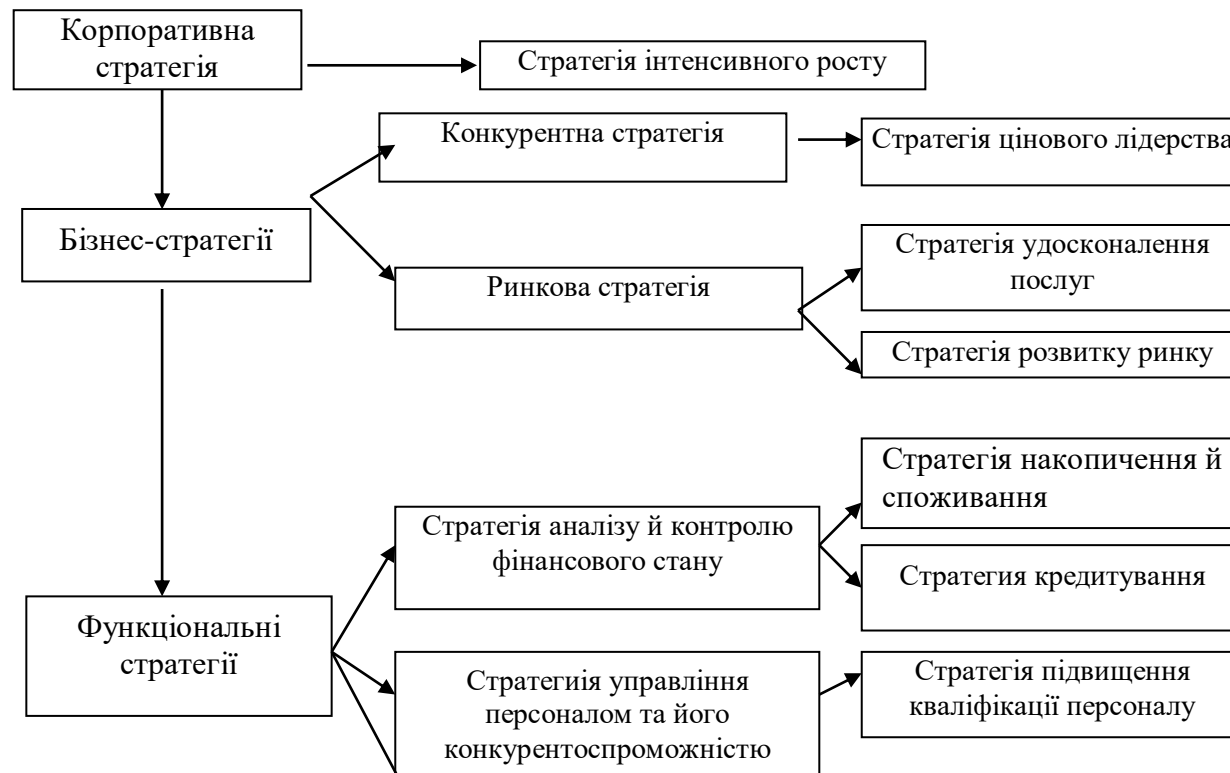
Ринки Послуги	Старий	Новий, пов'язаний з тим, що існує	Новий
Старий	Стратегія глибокого проникнення (низький ризик)		Стратегія розширення ринку (високий ризик)
Новий пов'язаний з тим, що існує			

↓

Новий	Стратегія розробки послуг (високий ризик)		Стратегія диверсифікації (дуже високий ризик)
-------	---	--	---

Рис.3.3. Матриця Ансоффа

Стратегія розширення ринку допускає вихід на нові сегменти ринку з наявними послугами. Для ТОВ «БЕРКАНА-С» це можливо при розширенні філійної мережі в регіоні та поза його межами. Стратегія розробки послуги допускає розширення асортименту за рахунок розширення послуг, що надаються. Для інтенсивного розвитку ТОВ «БЕРКАНА-С» також доцільніше вводити такі функціональні стратегії, як стратегія аналізу і контролю фінансового стану і стратегії управління персоналом (рис.3.4).



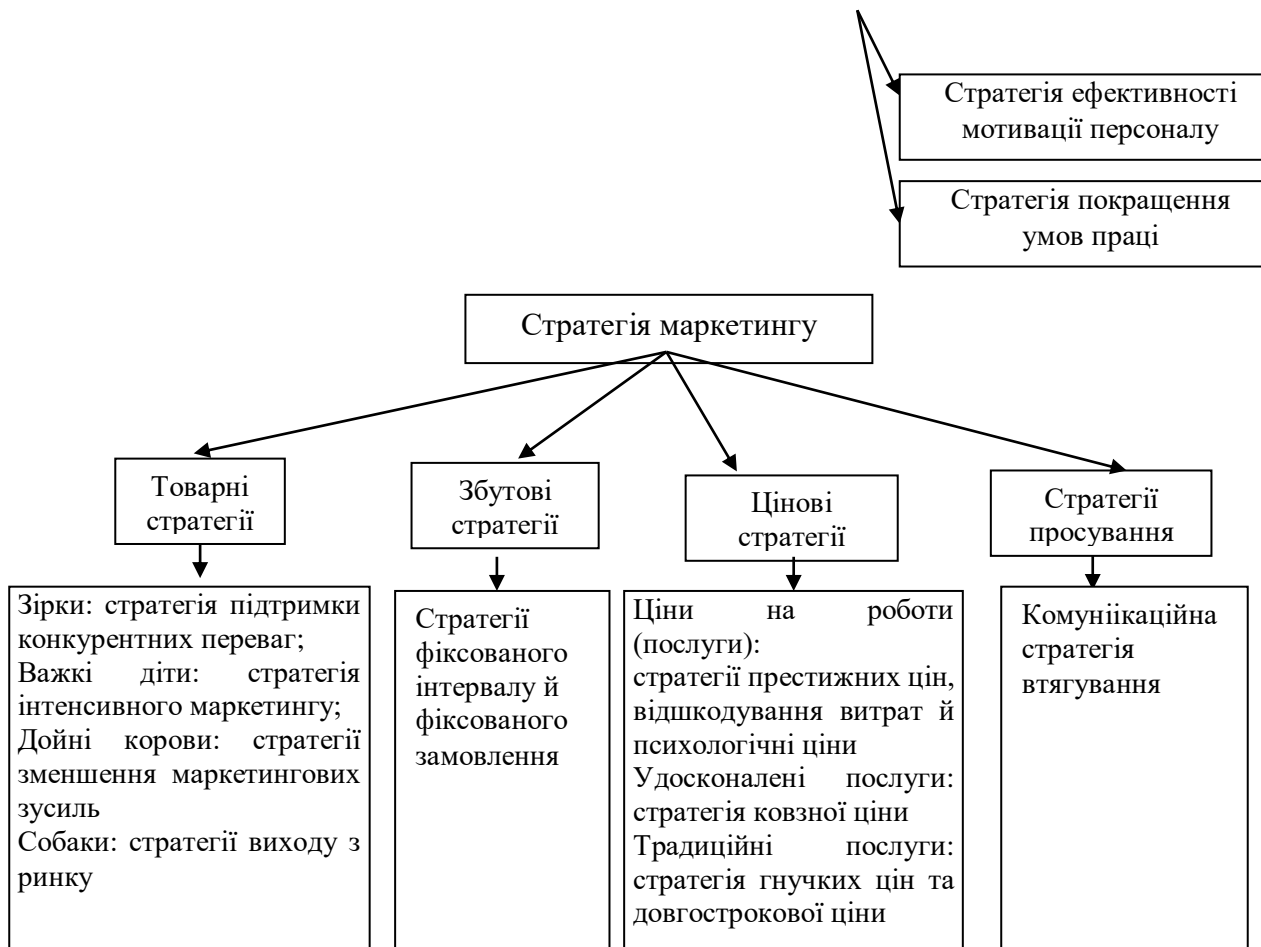


Рис.3.4. Схема стратегічного набору ТОВ «БЕРКАНА-С»

Кадрові стратегії є специфічним набором основних принципів, правив і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням портфеля стратегій, кадрового потенціалу і типу кадрової політики.

Для реалізації намічених підприємством стратегічних планів, виконання місії необхідна добре розроблена система мотивації персоналу підприємства. Система матеріального стимулювання повинна відповідати наступним вимогам: основним показникам добре виконаної роботи повинне бути досягнення поставлених цілей; преміальні виплати повинні бути безпосередньо пов'язані з оцінкою виконання стратегічного плану, затвердженого підприємством; необхідною ціною, внесок кожного працівника в досягненні результатів підприємства. Система нематеріальної мотивації повинна включати: можливості просування по службі при високій результативності роботи співробітника; розвиток здібностей працівника; високий рівень відповідальності; визнання добре виконаної роботи; справедливий розподіл роботи.

Доцільно використовувати на ТОВ «БЕРКАНА-С» різноманітні варіанти маркетингових стратегій. Особливе значення набирає необхідність ринкової орієнтації, що передбачає не тільки комплексне системне використання стратегій маркетингу в діяльності підприємства, але і удосконалення окремих елементів маркетингової діяльності.

Під стратегічними змінами варто розуміти впровадження нових методів і технологій для того, щоб перетворити діяльність підприємств у відповідність з вимогами ринку, що змінюються, чи покористуватися з можливостей, що створилися в бізнесі.

За результатами анкетування можна зробити висновок, що було досить ефективним управління стратегічними змінами на підприємстві. Раніше були проведені часткові зміни, що торкаються окремих підсистеми які стосуються збільшення збуту товару, організаційної структури підприємства, що відбувалися як вимушено, так і добровільно. Ініціатором і процесом управління змінами займається безпосередньо директор чи топ-менеджер, що здійснює делегування по функціях і задачах середньої значущості Але ці зміни незначно поліпшили як соціальні, так і економічні

показники. У даний момент розробляється чітка стратегія, при цьому необхідно змінити дану організаційну структуру для підвищення ефективності стратегічного управління, необхідне впровадження компетентних фахівців.

Необхідна реструктуризація підприємства, спрямована на підвищення конкурентоздатності підприємства і збільшення його вартості, здатних привести до фінансового оздоровлення, збільшенню обсягів діяльності, підвищенню ефективності реалізації продукції.

Необхідно провести такі види реструктуризації: Збутова - підвищення конкурентоздатності реалізованого товару: упровадження нових прогресивних форм і методів управління, підвищення ефективності маркетингу; фінансова - підвищення ефективності політики управління власним і позиковим капіталом і інвестиційної діяльності підприємства: одержання додаткових кредитів, реструктуризація кредиторської заборгованості; активів - підвищення рентабельності активів: продаж частини основних фондів.

Причина проведення реструктуризації прогресивна (адаптаційна) - усунення негативних тенденцій. Глибина реструктуризації - стратегічна, підвищення ефективності стратегії підприємства за рахунок використання внутрішніх і зовнішніх резервів.

Оскільки значні зміни стратегічної орієнтації викликають опір усередині підприємства, необхідно застосувати такі заходи щодо подолання опору до стратегічних змін:

1. Навчання і надання інформації про зміни, тому що недостовірна чи неправильна інформація про зміни приводить до не бажаних наслідків для підприємства;
2. Залучення до участі в проекті;
3. Стимулювання і підтримка персоналу, тобто індивідуальна адаптація до змін;

4. Переговори й угоди: щоб персонал не побоювалася утратити свої привілеї в результаті змін;
5. Кадрові перестановки і призначення.

Щоб досягти поставлених стратегічних цілей, необхідно: зниження витрат; скорочення запасів товарів; пошук потенційних клієнтів; пошук нових каналів збуту; висновок нових більш вигідних договорів з постачальниками; виробництво і реалізація нової продукції; надання в чи оренду продаж вільних основних фондів; зміна організаційної структури, чи збільшення зменшення відділів у залежності від сформованої ситуації на підприємстві.

3.2. Планування основних оціночних показників трудових ресурсів ТОВ „Беркана-С”

Наступним етапом впровадження стратегічного управління трудовими ресурсами є збалансування обраних стратегічних напрямів розвитку, з поточними планами підприємства.

Поточне планування це - одна з найважливіших функцій управління підприємством. Сутність планування полягає в обґрунтуванні цілей і методів їх досягнення на основі виявлення комплексу робіт і завдань, а також визначення ефективних методів і ресурсів всіх видів, необхідних для виконання завдань. Необхідність планування обумовлена мінімізацією невизначеності ринкового середовища, масштабом і складністю завдань підприємства, обмеженістю ресурсів, необхідністю пошуку оптимального рішення для поставлених завдань.

З метою конкретизації розробленої стратегії підприємства було проведено планування:

- середньооблікової чисельності персоналу підприємства за основними категоріями;
- продуктивності праці персоналу підприємства;

- фонду оплати праці персоналу підприємства;
- середньої заробітної плати персоналу підприємства.

Планування середньооблікової чисельності персоналу підприємства може здійснюється різними методами, які залежать від загальноекономічних умов, масштабів підприємства та його діяльності, можливостей бухгалтерського і управлінського обліку.

Динамізм ринкових відносин висунув на перший план планування трудових ресурсів, а точніше людей, які мають необхідні фізичні дані, знання і навички праці. Чим більше зацікавленість людей в позитивних результатах діяльності підприємства, тим інтенсивніше вона розвивається незалежно від галузі, до якої вона відноситься, масштабів і форми власності.

Планування чисельності працівників можна здійснити методом прямого рахунку, а саме економіко-статистичним методом, який дозволяє обчислити загальну чисельність працівників підприємства. При цьому темп зміни чисельності в плановому періоді може бути розрахований декількома методами:

- на основі коефіцієнта еластичності чисельності працівників від реалізації товарів;
- на основі індексу трудомісткості реалізації товарів;
- на основі прогнозу темпу зміни продуктивності праці.

Цей метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середні величини при визначенні планові показники. В основі цього методу лежить вивчення динаміки досліджуваного показника в ретроспективному періоді і екстраполяція виявлених закономірностей і тенденцій його змін в майбутнє. Таким чином, даний метод використовується в стабільній економіці, що і характерне для досліджуваного підприємства, оскільки всі

показники його діяльності збільшуються з року в рік, і відбувається постійне розширення реалізації товарів ТОВ «БЕРКАНА-С».

Дані для планування чисельності працівників економіко-статистичним методом подані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Планування чисельності робітників економіко-статистичним методом

Показники	Значення
Чисельність поточного року (2020), осіб	21
Темп зміни чисельності в плановому періоді (тч)	
а) на основі коефіцієнта еластичності чисельності робітників від товарообороту	87,08
Коефіцієнт еластичності	-0,45
Товарооборот поточного року (2020), тис.грн	13704,00
Товарооборот минулого року (2019), тис.грн	10310,00
Чисельність минулого року (2019), осіб	24
Темп приросту товарообороту в плановому році, %	32,92
Чисельність планова, осіб	18
б) на основі індекса трудоміскості реалізації товарів	132,92
Індекс трудоміскості	1,00
Зміна рівня витрат обігу, %	0,22
Індекс зміни чисельності	1,33
Чисельність планова, осіб	28
в) на основі прогнозу темпу зміни продуктивності праці	152,63
Індекс зміни чисельності	2,02
Індекс зміни продуктивності	1,52
Чисельність планова, осіб	28

Іншим способом планування чисельності працівників підприємства є метод – на основі режиму роботи підприємства і кількості атестованих робочих місць. Цим методом можна розрахувати чисельність тільки торговельно-операційного персоналу.

Розрахунок планової чисельності працівників на основі режиму роботи підприємства представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Планування чисельності робітників

Показники	Значення
Чисельність явочна торговельно-операційного персоналу	203,00
Кількість робочих місць	199,00
Час роботи підприємства в день, год	8,00
Час на підготовку робочих місць в день, год	0,15
Кількість змін	1,00
Кількість робочих днів на тиждень	5,00
Тривалість робочої неділі працівника за законодавством, год	40,00
Планова облікова чисельність, осіб	231,00

Показники планування чисельності працівників зведемо в таблицю 3.5. Таблиця 3.5

Планування чисельності персоналу

Методи	Фактичне значення, осіб	Планова чисельність, осіб	Відхилення, осіб
На основі коефіцієнта еластичності чисельності працівників від товарообороту	21	18	-3
На основі індексу трудомісткості реалізації товарів	21	28	+7

На основі прогнозу темпу зміни продуктивності праці	21	28	+7
На основі режиму роботи підприємства	21	23	+1

Згідно вибраних стратегій підприємству доцільніше вибрати метод на основі режиму роботи підприємства і кількості атестованих робочих місць. Зміни чисельності в плановому періоді розраховані на основі коефіцієнта еластичності чисельності працівників від товарообороту не відповідає тенденції розвитку підприємства. А на основі прогнозу темпу зміни продуктивності праці і основі індексу трудомісткості реалізації товарів значно перевищує фактичну необхідність підприємства. Таким чином, планова чисельність складатиме 23 особи (згідно вибраного методу).

На третьому етапі визначають необхідність і джерела поповнення чисельності персоналу. На цьому етапі ухвалюють рішення про поповнення або скорочення штатів. Розрахунки ведуться балансовим методом. Джерелами поповнення персоналу можуть бути працівники, які обліковуються у Центрах зайнятості, випускники ВНЗ та технікумів, а також власні працівники, які підвищили свою кваліфікацію.

Наступним етапом розробки плану по праці є планування продуктивності праці, яке є обґрунтуванням можливого зростання продуктивності праці працівників підприємства і її величини в плановому періоді.

Розрахунок темпу зміни продуктивності праці в плановому періоді ($\Delta t_{пт}$) можливо визначити з урахуванням зміни обсягів виконаних робіт (реалізації послуг) і зміни чисельності працівників. Зведені показники планування продуктивності праці представлені в таблиці 3.6.

Темп зміни продуктивності праці

Чинники	Розрахунок
Зміна обсягу реалізації товарів й зміна чисельності працівників, %	52,64
Темп приросту реалізованих товарів та послуг в плановому році, %	32,92
Темп зниження чисельності працівників в плановому році, %	12,92

Наступним етапом розробки плану з праці є планування фонду оплати праці. Мінімальний фонд оплати праці визначається на основі мінімальної заробітної плати, розмір якої встановлюється державою.

Максимально можливий фонд заробітної плати планується на основі розподілу доходів підприємства. Зведені показники планування фонду оплати праці представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Зведені показники планування фонду оплати праці

Показники	Розрахунок
1) ІНДЕКСНИЙ МЕТОД	
Фонд заробітної плати на плановий рік, тис. грн	3292,88
Фонд заробітної плати на поточний рік, тис. грн	2084,10
Індекс фонду оплати праці	1,58
Індекс середньої заробітної плати	1,19
Індекс чисельності	1,33
Середня заробітна плата за рік 1 працівника, тис. грн	11,89
Середня заробітна плата місячна 1 працівника, тис. грн	0,99
Рівень фонду оплати праці %	180,77

2) НА ОСНОВІ СЕРЕДНЬОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ	
Фонд заробітної плати на плановий рік, тис. грн	2231,04
Фонд заробітної плати на поточний рік, тис. грн	1384,32
Фонд заробітної плати максимальний, тис. грн	8332,80

Згідно таблиці 3.7 планування фонду оплати праці розраховане двома методами: індексним і на основі середньої заробітної плати. У зв'язку з тим, що метод розрахунку фонду оплати праці на основі середньої заробітної плати має недоліки: не націлює на раціональне використання живої праці (при збільшенні чисельності працюючих буде більший фонд заробітної плати), він не забезпечує прямого зв'язку не тільки з кінцевим результатом праці колективу, але і з виручкою від реалізації. Тому за основу в подальшому плануванні використовуватимемо дані індексного методу.

Складання плану з праці є підсумком планування всіх трудових показників підприємства ТОВ «БЕРКАНА-С» на план рік і включає наступні розділи: чисельність працівників, продуктивність праці, фонд заробітної плати (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

План з праці ТОВ «БЕРКАНА-С»

Показники	Од.вим	2020 рік	План	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Товарооборот	тис. грн	13704,00	18215,40	4511,40	132,92
1.Чисельність загальна	ос.	21	23	+2	109,5
2.Продуктивність праці на 1-го працівника підприємства	тис. грн	652,57	792,00	+139,43	121,4
3. Фонд оплати праці	тис. грн	2285,22	2803,24	+518,02	122,67
3.1 Середня заробітна плата 1 працівника за рік	тис.грн	108,82	121,88	+13,06	1,12
Рівень фонду оплати праці	%	16,68	15,39	-4,43	80,3

Вибрані напрями розвитку підприємства є ефективними, оскільки відповідають концепції розвитку підприємства, яке планує збільшувати об'єми своєї діяльності. А для цього ТОВ «БЕРКАНА-С» необхідно регулювати чисельність працівників і фонд оплати праці, які повинні зростати темпами, відповідними зростанню обсягу товарообороту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В науковій літературі не має однозначного трактування поняття стратегічне управління трудовими ресурсами. Найбільш загальним визначенням стратегічного управління трудовими ресурсами, на наш погляд, може бути таке: стратегічне управління трудовими ресурсами являє собою управління формуванням конкурентоздатного трудових ресурсів організації з орієнтацією на зміни в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяють їй розвиватися і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «БЕРКАНА-С», що займається реалізацією жіночого одягу. Підприємство займається реалізацією продукції на внутрішньому ринку.

При оцінці руху трудових ресурсів на підприємстві спостерігається велика плинність кадрів. Важливим резервом поліпшення використання праці є її скорочення. Для цього необхідно перш за все поліпшити соціально-економічні і виробничі умови праці. Необхідно якомога більше скоротити, а згодом і витіснити, ручну, малокваліфіковану і важку фізичну працю шляхом комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів. Потрібно поліпшити

обслуговування робочих місць, санітарно-гігієнічні умови праці. Для закріплення робочих на заводі можна упровадити систему професійно-кваліфікаційного просування. Планомірне переміщення молодих робочих від менш престижних робочих місць, на яких вони повинні пропрацювати певний час, до змістовніших видів праці на основі нормативних термінів перебування на цих роботах підвищується інтерес до роботи, збільшує заробітки і сприяє скороченню плинності. Необхідно передбачити ряд заохочувальних заходів за безперервний стаж роботи (наприклад, збільшити тривалість додаткової відпустки за тривалий стаж роботи до 5-7 днів (на підприємстві він складає від 1 до 4 днів.)), збільшити матеріальні і моральні стимули до праці. Наприклад, жінкам на 8 Березня можна подарувати, сувеніри, за високі досягнення в праці передбачити ряд заохочувальних виплат. Додатковими пільгами і соціальними гарантіями для молодих фахівців можуть стати виплата за місцем роботи «підйомних» в розмірі до шести місячних окладів, надання бюджетного кредиту для будівництва (придбання) житла молодим фахівцем.

За результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства було визначено, що ТОВ «БЕРКАНА-С» є конкурентоспроможним на 84%. Такий високий показник має дуже суб'єктивний характер, тому що викликаний в основному позитивними фінансовими результатами діяльності підприємства у звітному році.

Було проведено визначення і дослідження ключових факторів успіху, які притаманні галузі у якій функціонує підприємство. Такими факторами є:

1. Забезпечення лідерства у витратах на виробництво.
2. Досягнення переваг за рахунок якості сервісу.
3. Забезпечення високого рівня сервісу та забезпечення розширення асортименту за рахунок збільшення кількості потенційних постачальників.

За результатами їх дослідження було визначено, що ТОВ «БЕРКАНА-С» володіє можливостями для формування на основі цих факторів стійких конкурентних переваг.

При визначенні стратегічних напрямів управління трудовими ресурсами підприємства було запропоновано варіант місії підприємства, визначено генеральну ціль його розвитку та проведено її декомпозицію за допомогою розробки «дерева цілей».

За допомогою матричних методів було розглянуто цілий ряд альтернативних варіантів розвитку підприємства. Були використані матриця Ансофа «Товар – Ринок », матриця Ф.Котлера «Ціна – Якість», матриця А.А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, МакКінсі. Були розглянуті варіанти базової стратегії в залежності від стадії життєвого циклу підприємства.

На основі обраної стратегії запропоновано заходи стратегічного управління, які полягають у формування конкурентних переваг над конкурентами за рахунок розвитку факторів, які є ключовими у даній галузі.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «БЕРКАНА-С» було запропоновано комплекс рекомендацій, а саме::

- підвищення рівня кваліфікації персоналу працівників;
- проведення мотивацію та стимулювання персоналу за новими програмами з урахуванням нововведень;
- розробка нової технології планування і розвитку кар'єри;
- залучення висококваліфікованих фахівців;
- підвищення економічних можливостей залучення персоналу;
- поліпшення умов і організації праці робітників;

- розширення пакету соціальних послуг;
- розробка програм навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про оплату праці від 24.03.95р. № 108/95-ВР у редакції Закону України від 13.02.2020 р. за № 108/95-ВР
2. Алехина О. Керування корпоративною компетенцією як один з аспектів довгострокового розвитку компанії // Керування персоналом, № 2. 2013 .
3. Андрєєва Т. Злиття і поглинання: досвід, син помилок важких // Менеджмент і менеджер, - 2014. - №5. - С. 20.
4. Андриенко В.Н. Моделі реінжиніринга систем керування. - Вінниця: ДОННУ, 2021. - 255 с.
5. Афонин А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти.-К.: МЗУУП, 2014.- 122с.
6. Бланк И.А. Стратегія і тактика керування фінансами. -К. МП "ИТЕМ лтд", СП "АДЕФ - Україна", 2002. - 396 с.
7. Битий шляхів А.С., Михайлов В.И. Сучасний менеджмент: теорія і практика - СПб: Питер, 2016. - 416 с.
8. Валеви́ч Р.П., Давыдова Г.А. Економіка торгового підприємства: Учебн. Посібник. - Мн.: Вища школа, 1996. - 138 с.
9. Веснин В. Р. Основи менеджменту: Підручник. - М.: "Тріада,Лтд", 1996. - 384с.
10. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія - Донецьк: 2005. - 195 с.
11. Волков О.И. Економіка і статистика. - М. ИНФРА, 2017.
12. Єфремов В. С., Ханьков И. А. Ключова компетенція організації як об'єкт стратегічного аналізу //Менеджмент у Росії і за рубежом. 2016.-№ 2, С. 45.
13. Завіновська Г.Т. Економіка праці.- К.:КНЕУ, 2013. - 356 с.
14. Кравченко Л.И. Аналіз господарської діяльності в торгівлі. - М.: ТОВ "Нове видання", 2003. - 528 с.
15. Кутелев П. В. Організаційний інжиніринг. - Ростов на Дону: Фенікс, 2003.-224 с.

- 16.Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. М.: - ЮНІТИ - ДАНА, 201. - 472 с.
- 17.Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч.посіб.-К.:Знання, 2014.-580 с.
- 18.Марченков Д.В. Мотивація персоналу підприємства. - К. КНЕУ, 2013.- 16с.
- 19.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. - М.- Справа, 1997.- 198с.
- 20.Покропивний С.Ф., Колотий В.М. Підприємство: стратегія, організація, ефективність: Навчальний посібник. - К.: - 1998. - 352 с.
- 21.Рейтер Г. Зона максимальної ефективності // &.Стратегии. № 8, 2018 р. - С.13
- 22.Рощин С. Ю., Разумова Т.О. Економіка праці. - М.: ИНФРА - М, 2013. - 400 с.
- 23.Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. 4-і видання, перероблене і доповнене. - Мінськ: ТОВ "Нове видання", 2013. - 688.
- 24.Томпсон Артур А, Стрикленд А., Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу, 12-і видання: Пер.с англ. - М.: "Вільямс", 2003. - 928 с.
- 25.Цыпкин Ю.А. Керування персоналом. - М.: ЮНІТИ - ДАНА, 2012. - 448 с.
- 26.Шегда А.В., Литвиненко Т.М., Нахаба М.П. та інш. Економіка підприємства. - К.: Знання-Прес, 2016.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Характеристики покупців і критерії їхньої оцінки	Типи покупців					
	Чоловіки			Жінки		
	До 30 % опитаних	Від 30 до 60% опитаних	Більш 60% опитаних	До 30 % опитаних	Від 30 до 60% опитаних	Більш 60% опитаних
Вік: -до 18 років -18-25 років -25-40 років - більш 40 років	*			*	*	*
Освіта: - вища - середня спеціальна - середня	*	*	*	*	*	
Родинний стан: - одружені - неодружені			*			*
Доходи: - нижче середнього рівня - середній рівень - вище за середнє	*		*	*		*
Мотив покупки: - раціональний - емоційний		*			*	
Домінуючий фактор: - мода - якість - марка - ціна	*		*	*	*	*
Ступінь зміни потреб: - постійні - змінюються не значно - значно змінюються	*		*	*	*	
Чутливість покупців до СТИЗ: - дуже чутливі - незначно чутливі - нечутливі	*	*	*	*	*	*

Додаток Б

Таблиця Б.1

Стратегічний баланс ТОВ «БЕРКАНА-С»

Фактори	Оцінка зовнішнього середовища підприємства				Оцінка внутрішнього середовища підприємства			
	можливості		загрози		сильні сторони		слабкі сторони	
	коротко-строкові	довгострокові	коротко-строкові	довгострокові	коротко-строкові	довгострокові	короткострокові	довгострокові
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Залежать від діяльності підприємства								
1.1	Розширення кола потенційних споживачів	Розширення виробництва за рахунок залучення інвестицій	Складнощі залучення фінансових ресурсів		Ефективна система контролю якості	Висока якість продукції підприємства	Низька система стимулювання персоналу	Відсутність системи стратегічного планування
1.2	Розширення кола потенційних поставальників	Вихід на нові ринки			Наявність ефективних каналів збуту	Вигідне місцезнаходження підприємства	Низька ефективність потужностей і їх завантаженість	
1.3		Розширення асортименту продукції			Наявність власних обігових коштів	Ефективна система збору інформації про ринок	Високі витрати на виробництво	
1.4						Ефективна цінова політика		

2. Незалежать від діяльності підприємства

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.1		Зростання темпів виробництва за рахунок сприятливої економічної ситуації в країні	Постійні зміни у законодавстві	Поява нових конкурентів	Можливість залучення короткострокового капіталу	Досить високий імідж підприємства	Неефективна робота з дебіторами	Труднощі залучення довгострокового капіталу
2.2		Поява нових технологій виробництва вогнетривів	Незавершеність нормативних актів, що стосуються виробництва					
2.3			Нестабільна політична ситуація у країні					
2.4			Жорстка податкова політика					
2.5			Інфляційні процеси					
2.6			Зростання цін на сировину					
2.7			Висока чутливість споживачів до ціни на продукцію					

	<p>3. Можливості:</p> <p>3.1. Розширення кола потенційних споживачів</p> <p>3.2. Розширення кола потенційних постачальників</p> <p>3.3. Розширення виробництва за рахунок залучення інвестицій</p> <p>3.4. Вихід на нові ринки</p> <p>3.5. Зростання темпів виробництва за рахунок сприятливої економічної ситуації в країні</p> <p>3.6. Поява нових технологій виробництва вогнетривів</p> <p>3.7. Розширення асортименту продукції, що випускається</p>	<p>4. Загрози:</p> <p>4.1. Складнощі залучення фінансових ресурсів</p> <p>4.2. Постійні зміни у законодавстві</p> <p>4.3. Незавершеність нормативних актів, що стосуються виробництва</p> <p>4.4. Нестабільна політична ситуація у країні</p> <p>4.5. Жорстка податкова політика</p> <p>4.6. Інфляційні процеси</p> <p>4.7. Зростання цін на сировину</p> <p>4.8. Висока чутливість споживачів до ціни на продукцію</p> <p>4.9. Поява нових конкурентів</p>																																																																																																																																																
<p>1. Сильні сторони:</p> <p>1.1. Ефективна система контролю якості</p> <p>1.2. Наявність ефективних каналів збуту</p> <p>1.3. Наявність власних обігових коштів</p> <p>1.4. Можливість залічення короткострокового капіталу</p> <p>1.5. Висока якість продукції підприємства підприємства</p> <p>1.6. Вигідне місцезнаходження підприємства</p> <p>1.7. Ефективна система збору інформації</p> <p>1.8. Ефективна цінова політика</p> <p>1.9. Досить високий імідж підприємства</p>	<p>Сила і можливості:</p> <table border="1" data-bbox="573 638 1236 1465"> <tr> <td>3.1</td> <td></td> <td>3.3</td> <td>3.4</td> <td></td> <td></td> <td>3.7</td> </tr> <tr> <td>3.1</td> <td>3.2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>3.5</td> <td>3.6</td> <td>3.7</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>3.3</td> <td></td> <td></td> <td>3.6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.1</td> <td></td> <td>3.3</td> <td>3.4</td> <td></td> <td></td> <td>3.7</td> </tr> <tr> <td>3.1</td> <td>3.2</td> <td>3.3</td> <td></td> <td>3.5</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.1</td> <td>3.2</td> <td></td> <td>3.4</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.1</td> <td>3.2</td> <td>3.3</td> <td>3.4</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	3.1		3.3	3.4			3.7	3.1	3.2										3.5	3.6	3.7			3.3			3.6		3.1		3.3	3.4			3.7	3.1	3.2	3.3		3.5			3.1	3.2		3.4				3.1							3.1	3.2	3.3	3.4				<p>Сила і погрози:</p> <table border="1" data-bbox="1301 638 2152 1465"> <tr> <td></td> <td>4.2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4.9</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4.4</td> <td></td> <td></td> <td>4.7</td> <td>4.8</td> <td>4.9</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4.6</td> <td>4.7</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.1</td> <td></td> <td></td> <td>4.4</td> <td></td> <td>4.6</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4.8</td> <td>4.9</td> </tr> <tr> <td>4.1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4.7</td> <td></td> <td>4.9</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4.7</td> <td>4.8</td> <td>4.9</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4.6</td> <td>4.7</td> <td>4.8</td> <td>4.9</td> </tr> <tr> <td>4.1</td> <td></td> <td></td> <td>4.4</td> <td></td> <td></td> <td>4.7</td> <td>4.8</td> <td>4.9</td> </tr> </table>		4.2							4.9				4.4			4.7	4.8	4.9						4.6	4.7			4.1			4.4		4.6											4.8	4.9	4.1						4.7		4.9							4.7	4.8	4.9						4.6	4.7	4.8	4.9	4.1			4.4			4.7	4.8	4.9
3.1		3.3	3.4			3.7																																																																																																																																												
3.1	3.2																																																																																																																																																	
				3.5	3.6	3.7																																																																																																																																												
		3.3			3.6																																																																																																																																													
3.1		3.3	3.4			3.7																																																																																																																																												
3.1	3.2	3.3		3.5																																																																																																																																														
3.1	3.2		3.4																																																																																																																																															
3.1																																																																																																																																																		
3.1	3.2	3.3	3.4																																																																																																																																															
	4.2							4.9																																																																																																																																										
			4.4			4.7	4.8	4.9																																																																																																																																										
					4.6	4.7																																																																																																																																												
4.1			4.4		4.6																																																																																																																																													
							4.8	4.9																																																																																																																																										
4.1						4.7		4.9																																																																																																																																										
						4.7	4.8	4.9																																																																																																																																										
					4.6	4.7	4.8	4.9																																																																																																																																										
4.1			4.4			4.7	4.8	4.9																																																																																																																																										

2. Слабкі сторони: 2.1. Низька система стимулювання персоналу 2.2. Низька ефективність потужностей і їх завантаженість 2.3. Неefективна робота з дебіторами 2.4. Труднощі залучення довгострокового капіталу 2.5. Відсутність системи стратегічного планування	Слабкість і можливість:						Слабкість і погрози:									
	-	-	-	-	-	3.6	3.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3.1	-	-	3.4	3.5	3.6	3.7	-	-	-	-	-	-	4.7	4.8	4.9
	3.1	3.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.8	-
	-	-	3.3	-	3.5	-	-	4.1	4.2	4.3	4.4	-	4.6	4.7	4.8	4.9
	-	-	-	-	-	-	-	4.1	-	-	-	-	-	4.7	4.8	4.9

Рис.Б. 2. SWOT-матриця для ТОВ „БЕРКАНА-С”

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Баланс ТОВ «БЕРКАНА-С»

тис.грн

	АКТИВ	Код рядка	2019		2020	
			на початок	на кінець	на початок	на кінець
1	I. Необоротні активи					
	Нематеріальні активи:					
	залишкова вартість	010				
	первісна вартість	011				
	знос	012				
	Незавершенне будівництво	020	1,00	1,10	1,10	1548,10
	Основні засоби:					
	залишкова вартість	030	7425,00	6942,50	6942,50	7123,60
	первісна вартість	031	11790,00	11396,00	11396,60	11569,30
	знос	032	4365,00	4454,10	4454,10	4445,70
	Довгострокові фінансові інвестиції:					
	- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040				
	- інші фінансові інвестиції	045		0,20	0,20	0,20
	Довгострокова дебіторська заборгованість	050				
	Відстрочені податкові активи	060				
	Інші необоротні активи	070				
	Усього за розділом I	080	7426,00	6943,80	6943,80	8671,90
2	II. Оборотні активи					
	Запаси:					
	виробничі запаси	100	94,00	127,00	120,50	108,00
	тварини на вирощуванні та відгодівлі	110				
	незавершене виробництво	120				
	готова продукція	130				
	товари	140	3212,00	3987,00	3247,60	2827,10
	Векселя отримані	150				
	Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги:					
	чиста реалізаційна вартість	160	164,00	182,80	344,90	219,80
	первісна вартість	161	164,00	182,80	344,90	219,80
	резерв сумнівних боргів	162				
	Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
	з бюджетом	170				74,30
	з виданими авансами	180				
	з нарохованих доходів	190				
	із внутрішніх розрахунків	200			43,80	
	Інша поточна дебіторська заборгованість	210	726,00	345,60	333,00	323,20
	Поточні фінансові інвестиції	220				
	Грошові засоби та їх еквіваленти:					
	в національній валюті	230	126,00	276,10	273,10	165,80
	в іноземній валюті	240	33,00	24,10	24,10	7,20
	Інші оборотні активи	250	812,00	720,70	356,20	419,50
	Усього за розділом II	260	5167,00	5663,60	4743,20	4144,90
3	III. Витрати майбутніх періодів	270	13,00	9,00	9,00	5,30
	БАЛАНС	280	12606,00	12616,40	11696,00	12822,10

	ПАСИВ	Код рядка	2019		2020	
			на початок	на кінець	на початок	на кінець
1	I. Власний капітал					
	Статутний капітал	300	116,00	116,00	115,80	116,00
	Пайовий капітал	310				
	Додатково вкладений капітал	320				
	Інший додатково вкладений капітал	330	7788,00	8151,00	7829,80	8330,90
	Резервний капітал	340				
	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350				
	Несплачений капітал	360				
	Вилучений капітал	370				
	Усього за розділом I	380	7904,00	8267,00	7945,60	8446,90
2	II. Забезпечення наступних витрат та платежів					
	Забезпечення виплат персоналу	400				
	Інші забезпечення	410				
	Цільове фінансування	420				
	Усього за розділом II	430	0,00	0,00	0,00	0,00
3	III. Довгострокові зобов'язання					
	Довгострокові кредити банків	440				
	Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	20,00			
	Відстрочені податкові зобов'язання	460				
	Інші довгострокові зобов'язання	470				
	Усього за розділом III	480	20,00	0,00	0,00	0,00
4	IV. Поточні зобов'язання					
	Короткострокові кредити банків	500	1137,00	1234,40	1234,40	2079,80
	Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510				
	Векселя видані	520				
	Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	530	3329,00	2948,60	2371,50	2185,50
	Поточні зобов'язання за розрахунками:					
	з одержаних авансів	540	16,00	9,20	9,20	33,00
	з бюджетом	550	66,00	58,40	58,40	
	з позабюджетних платежів	560	25,00	5,20	0,90	
	зі страхування	570	7,00	18,20	18,20	22,40
	з оплати праці	580	47,00	49,80	42,10	53,60
	з учасниками	590				
	із внутрішніх розрахунків	600				
	Інші поточні зобов'язання	610	55,00	25,60	15,70	0,90
	Усього за розділом IV	620	4682,00	4349,40	3750,40	4375,20
5	V. Доходи майбутніх періодів	630				
	БАЛАНС	640	12606,00	12616,40	11696,00	12822,10

Звіт про фінансові результати ТОВ «БЕРКАНА-С»

тис.грн

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2019 рік	2020 рік
1	2	5	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	14886,20	17239,10
Податок на додану вартість	015	2481,00	2873,20
Акцизний збір	020		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	12405,20	14365,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	8743,50	11027,50
Валовий :прибуток	050	3661,70	3338,40
Збиток	055		
Інші операційні доходи	060		1518,10
Адміністративні витрати	070	337,30	418,50
Витрати на збут	080	2416,20	3236,80
Інші операційні витрати	090	67,20	61,20
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	100	841,00	1140,00
Збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140	415,70	412,10
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	21,00	
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	170	404,20	727,90
Збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	101,00	182,00
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	190	303,20	545,90
Збиток	195		
Надзвичайні: доходи	200		
Витрати	205		
Податок з надзвичайного прибутку	210		
Чистий : прибуток	220	303,20	545,90
Збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	код рядка	2019 рік	2020 рік
1	2		
Матеріальні затрати	230	85,70	173,70
Витрати на оплату праці	240	665,70	947,90
Відрахування на соціальні заходи	250	243,80	354,80
Амортизація	260	399,80	447,00
Інші операційні витрати	270	1358,50	1793,10
Разом	280	2753,50	3716,50

Додаток Г

Дані для побудови матриці GE/McKinsey

Таблиця Г.1

Підсумкова оцінка товарного портфеля ТОВ „БЕРКАНА-С”

Критерії привабливості товарного портфеля	Частка	Експертна оцінка, бали					Результат
		1	2	3	4	5	
		0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	
1. Стан і динаміка збуту	0,3			+			0,9
2. Якість ринку	0,2				+		0,8
3. Стан товарного портфеля	0,3			+			0,9
4. Стан конкурентного макросередовища	0,2		+				0,4
Координата матриці GE-McKinsey	1						3,0

Таблиця Г.2

Підсумкова оцінка конкурентної позиції ТОВ „БЕРКАНА-С” на ринку

Критерії привабливості товарного портфеля	Частка	Експертна оцінка, бали					Результат
		1	2	3	4	5	
		0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	
1. Відносна позиція на ринку	0,3			+			0,9
2. Відносний конкурентний потенціал підприємства	0,2		+				0,4
3. Відносний науково-дослідний потенціал	0,2		+				0,4
4. Відносний потенціал директорів і співробітників	0,3			+			0,9
Координата матриці GE-McKinsey	1						2,6

Додаток Д
Дані для побудов матриці Shell/DPM

Таблиця Д. 1

Підсумкова оцінка конкурентоспроможності ТОВ „БЕРКАНА-С”

Критерій конкурентоспроможності підприємства	Частка	Експертна оцінка, бали					Результат
		1	2	3	4	5	
		0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	
1. Відносна частина ринку	0,2				+		0,8
2. Ефективність дистриб'юторської мережі	0,1		+				0,2
3. Ширина і глибина товарної лінії	0,2			+			0,6
4. Устаткування і місце розташування	0,1			+			0,3
5. Якість продукції	0,3			+			0,9
6. Науково-дослідний потенціал	0,1		+				0,2
Координата матриці Shell/DPM	1						3,0

Таблиця Д.2

Підсумкова оцінка привабливості галузі ТОВ „БЕРКАНА-С”

Критерій привабливості	Частка	Експертна оцінка, бали					Результат
		1	2	3	4	5	
		0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	
1. Темпи зростання	0,1			+			0,3
2. Відносна норма прибули	0,2			+			0,6
3. Схильність покупця торгової марки	0,2			+			0,6
4. Значення договірної дисципліни	0,2		+				0,4
5. Вплив постачальників	0,1			+			0,3
6. Вплив держави	0,2					+	1,0
Координата матриці Shell/DPM	1						3,2

