

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У КОНТЕКСТІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: студентка групи ЕкмМ-21с
Сулик Ярина Михайлівна

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, к.е.н.
Грищук Анна Михайлівна

Рецензент: директор ТОВ «Мунхаузен»
Барчишак Дмитро Андрійович

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....	8
1.1. Дослідження поняття та сутності конкурентоспроможності організації.....	8
1.2. Поняття та складові системи управління людським капіталом в організації.....	12
1.3. Значення професійного розвитку та навчання персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності сучасної організації в умовах змін.....	17
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ У РОЗРІЗІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ «МУНХАУЗЕН»).....	30
2.1. Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності мережі продуктових супермаркетів VARUS.....	30
2.2. Аналіз змін у системі управління персоналом VARUS та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності організації.....	35
2.3. Загальна характеристика середовища діяльності ТОВ «Мунхаузен» у розрізі PEST та SWOT-аналізу.....	40
2.4. Вплив системи управління персоналом на показники ефективності діяльності ТОВ «Мунхаузен».....	50
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	67
3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ «МУНХАУЗЕН».....	67

3.2. Управління людським капіталом та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи.....	79
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління бізнесом не є можливе без інноваційного розвитку людських ресурсів, який є найважливішим чинником конкурентоспроможності компанії. Зовнішнє середовище висуває нові вимоги до створення людського капіталу підприємства, ефективного використання цих ресурсів, розвитку наукової організації бізнесу у виробництві та управлінні. Зростає творчий зміст праці, виникає потреба в постійній перепідготовці працівників, що свідчить про зміну соціальної мотивації працівників та низку невирішених проблем у цій сфері.

Розвиток сучасної економіки вимагає від держави та бізнесу більш ефективного використання своїх ресурсів. Але належної уваги не приділяється процесу формування та використання людського капіталу на сучасних підприємствах. Одним з головних питань є готовність працівників швидко реагувати на зміни та пристосовуватись до них. Дедалі частіше у зовнішньому середовищі виникають різноманітні кризи, повільна реакція на них спричиняє зниження конкурентної позиції на ринку.

Управління персоналом сьогодні є не просто наукою чи професією, це своєрідне мистецтво, яке напряду впливає на результат діяльності будь-якої команди. Кадри – один з основних ґрунтовних ресурсів фірми. Важливість ініціації змін в розвитку людських ресурсів стає все актуальнішим. Адже лише через вихід із зони комфорту ми можемо досягнути більшого результату і відповідно вийти на новий рівень своєї діяльності.

З точки зору ефективності праці в Україні існує нагальна проблема: недостатній розвиток людського капіталу зменшує інноваційний потенціал компаній і, як наслідок, стримує зростання їх конкурентоспроможності на ринках. Недостатній рівень кваліфікації робітників стає стримуючим фактором при впровадженні нового обладнання, реконструкції та відновленні виробництва, призводить до значного матеріального збитку внаслідок зниження продуктивності праці, непродуктивних витрат і втрати робочого часу,

погіршення якості продукції та експлуатації обладнання. Як результат, реальні інвестиції не приносять необхідної віддачі та заважають розвитку виробництва.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження процесу управління людським капіталом як фактором, що забезпечує конкурентоспроможність сучасного підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність» та «людський капітал»;
- визначити основні складові системи управління людським капіталом в організації;
- дослідити значення професійного розвитку та навчання персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності сучасної організації в умовах змін;
- проаналізувати управління людським капіталом та ініціацію змін розвитку персоналу в діяльності ТОВ «Омега» (мережі продуктових супермаркетів VARUS);
- проаналізувати управління персоналом та його вплив на показники ефективності діяльності у ТОВ «Мунхаузен»;
- визначити напрямки підвищення ефективності використання людського капіталу в контексті забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Омега» та ТОВ «Мунхаузен»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу управління людським капіталом та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи.

Об'єктом дослідження виступає процес управління людським капіталом в організаціях (на прикладі ТОВ «Омега», мережі продуктових супермаркетів VARUS (м. Дніпро) та ТОВ «Мунхаузен» (м. Львів)).

Предметом дослідження є людським капіталом як фактор підвищення конкурентоспроможності сучасної організації.

Джерельна (інформаційна) база дослідження. При дослідженні впливу управління персоналом на конкурентоспроможність були проаналізовані

наукові результати, що викладені у працях таких учених як Левченко А.О., Маслова В.М., Піддубний І.О, Шевченко І.Б., Шимановська-Діанич Л.М., Штутман П. та ін. У роботах вітчизняних і зарубіжних авторів досліджено теоретичні й практичні аспекти управління персоналом, однак, деякі питання щодо розробки системної мотивації у контексті підвищення ефективності організації в сучасних складних умовах господарювання потребують подальшого вивчення. Інформаційну базу дослідження складають статистичні та аналітичні матеріали, інформаційні ресурси інтернет-ресурси, нормативно-правові документи, матеріали підприємств та організацій й дані звітності мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ «МУНХАУЗЕН».

Методи дослідження. У процесі написання роботи застосовувалася сукупність загальних та спеціальних наукових методів. У процесі дослідження особливостей управління людського капіталу підприємства застосовувалися метод логічних узагальнень щодо визначення поняття людського капіталу, абстрактно-логічний метод та метод причинно-наслідкового аналізу щодо аналізування змін у системі управління персоналом та їхнього впливу на підвищення конкурентоспроможності організації та інші методи.

Елементи наукової новизни. У даній магістерській роботі елементом наукової новизни є аналіз та порівняння системи управління людськими ресурсами з позиції антикризової стратегії на основі досліджуваних підприємств, що дало змогу зробити висновки щодо зростання ролі управління персоналом у загальній системі управління людськими ресурсами на сучасному етапі.

Практична значущість. Практична значущість роботи полягає у тому, що усі пропозиції автора щодо удосконалення системи управління людським капіталом на досліджуваному підприємстві можуть бути використані керівництвом ТОВ «МУНХАУЗЕН» та ТОВ «Омега» у найближчій перспективі.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження знайшли свою апробацію у статті на тему: «Особливості антикризового управління

людськими ресурсами в умовах змін», опублікованій у збірнику наукових праць «Формування ринкової економіки в Україні» (випуск 47, 2022 р.). Також результати роботи пройшли апробацію на трьох науково-практичних конференціях, за підсумками яких були опубліковані тези: 1) IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти лідерства в бізнесі, освіті та державі» (Львів, ЛНУ ім. І. Франка, 15 березня 2019 р.); 2) інтернет-конференція «Інновації в бізнес-освіті» (Київ, КНЕУ, 21-22 травня 2019 р.); 3) міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів» (м. Київ, 30 березня 2020 р.).

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох основних розділів, дев'яти параграфів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел, який налічує 57 позицій. Основний текст магістерської роботи викладено на 97 сторінках. Робота ілюстрована 15 таблицями, 20 рисунками та одним додатком.

У першому розділі роботи представлено дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності організації та управління людським капіталом, у другому – проаналізовано систему управління персоналу у розрізі забезпечення конкурентоспроможності організації (на прикладі мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ «МУНХАУЗЕН»), а у третьому – запропоновані напрями підвищення ефективності використання людського капіталу організації в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

1.1. Дослідження поняття та сутності конкурентоспроможності організації

Таке явище як конкуренція появилось давно, адже воно існує в природі діяльності людини. Та з наукової точки зору його почали вивчати лише у 18-му столітті. Конкуренція є фундаментом ринкових відносин та економічною категорією. Для вивчення поняття конкурентоспроможності було проаналізовано роботи багатьох авторів, а саме Портера, Айгінгера, Чікан, Фагерберга, Хацопулоса, Колера, Кругмана, Оутона і Віттама, Фон Тунцельмана та ін.

Ключовим визначенням конкурентної переваги для індуктивного аналізу є твердження з книги Портера «Конкурентна перевага націй»: «Єдина концепція конкурентоспроможності на національному рівні є продуктивність. Головна мета нації – виробляти високі стандарти до існування для своїх громадян... Продуктивність є головним визначальним фактором довгострокового рівня життя нації, високого ВВП на душу населення... Рівень життя нації залежить від можливостей її компаній досягнення високої продуктивності та підвищення продуктивності з часом... Вони повинні розвинути необхідні здібності, щоб протистояти дедалі складнішій конкуренції у сегментах промисловості з високою індустріалізацією» [46].

Головним об'єктивним чинником було визначено високий рівень життя, який зростає. Портер [46] стверджував, що кінцева мета конкурентоспроможності може бути досягнута внутрішнім зростанням продуктивності галузей з методологічним фактором. Він задав контекст конкуренції між високопродуктивними, складними галузевими сегментами.

На сьогоднішній день існує велика кількість трактувань слова «конкуренція». Економіка включає три концептуальні підходи до цього терміну залежно від походження взаємодії ринку та суб'єкта господарювання: «поведінковий», структурні та функціональні (табл. 1.1). Як економічне поняття термін «конкуренція» означає економічне змагання або суперництво між окремими виробниками товарів і послуг [36].

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння поняття та суті конкуренції

Автори визначень	Визначення поняття «конкуренція»
А. Сміт, М. Портер, А. Радигіна (поведінковий підхід)	<ul style="list-style-type: none"> -окреслення особливостей та стратегії діяльності суб'єктів господарювання, поведінки в суперництві за фінансово ефективний попит; - мотивація суб'єктів господарювання з метою забезпечення конкурентоспроможність на ринку, має на увазі ефективне використання капіталу задля максимального задоволення потреб споживачів; - нехтування тим, що конкурентне суперництво має місце не лише за найбільш фінансово-ефективний попит, але також і за монополію над ринком збуту, ресурсів, досягнення інноваційного прогрес, кваліфікована робоча сила тощо.
Ф. Еджоурт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін (структурний підхід)	<ul style="list-style-type: none"> - знеособлений ринковий механізм не залежить від діяльності окремих фізичних осіб та суб'єктів господарювання. Тільки ринкова структура і умови його функціонування мають першочергове значення; - конкуренція розглядається як механізм суспільного виробництва регулювання, якого призводить до міжгалузевої міграції продуктивних факторів; - конкурентний ринок відзначений численними покупцями товарозамінників. Обсяг продажів на такому ринку настільки малий, що не в змозі вплинути на ціну товару
Й. Шумпетер, Ф. Хаєк (функціональний підхід)	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція розглядається як фактор економічного росту, який є результатом інноваційної стратегії розвитку суб'єктів господарювання; - для досягнення конкуренції на ринку суб'єкти господарювання повинні впроваджувати широкий асортимент продукції для задоволення зростаючого попиту та постійно працювати над економічним та ресурсозберігаючим процесом виробництва.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [12]

Очевидно, що всі підприємства прагнуть повною мірою задовольнити запити своїх споживачів. З цієї причини їм доводиться досягати певних конкурентних переваг за рахунок застосування різноманітних інтенсивних способів виробництва, за рахунок використання нової політики дистрибуції тощо. Здатність створювати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги характеризується поняттям «конкурентоспроможність», причому останнє набуває значення тільки в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність можна розділити на два слова «конкуренція» та «спроможність», тобто це можливість підприємства конкурувати. Для глибшого розуміння поняття «конкурентоспроможність» розглянемо наступні визначення:

Айгінгер (Aiginger): «Конкурентоздатність — це здатність країни або регіону створювати добробут». Вимірюється функцією добробуту від доходу на душу населення, набір соціальних, розподільних і екологічних показників. Конкурентоспроможність може бути досягається процесом генерації, який включає фізичний капітал, працю, технічний процес, можливості та довіру» [20].

Чікан (Chikán) «Конкурентоздатність — це здатність національної економіки забезпечувати підвищення добробуту громадян на основі її факторів продуктивності, що стабільно зростає. Ця здатність реалізується через підтримання середовища для його компанії та інші установи для створення, використання та продажу товарів та послуг, згідно вимог глобальної конкуренції та зміна соціальних норм» [25].

Європейська комісія «Конкурентоздатність визначається як здатність виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам міжнародних ринків, при цьому зберігаючи високий і стабільний рівень доходу або загалом здатність (регіонів) до генерувати, піддаючись зовнішньому впливу конкуренції відносно, високий дохід і рівень зайнятості» [27].

Фагерберг (Fagerberg) «Конкурентоздатність визначається як здатність країни реалізовувати центральні економічні політичні цілі, особливо зростання

доходів і працевлаштування, не отримуючи труднощі з платіжним балансом» [28].

Хацопулос (Hatsopoulos) та ін. «Належний тест на конкурентоспроможність... ні просто здатність країни балансувати торгівлі, але його здатність робити це до досягнення прийнятної швидкості підвищення його рівня життя» [33].

Колер (Kohler) «Здатність країни створювати стійкий економічний добробут для своїх громадян, з мінімальним ступенем несправедливості щодо особистого або регіонального розподілу доходу і багатства... Добробут країни визначається його абсолютним рівнем продуктивності» [37].

Кругман (Krugman) «Конкурентоздатність — це поетичний спосіб сказати продуктивність» [38].

Оутон і Віттам (Oughton and Whittam) «Довгострокове зростання продуктивності та отже, послідовне підвищення рівня життя зі збільшенням зайнятості або підтримання майже повної зайнятості» [41].

Фон Тунцельман (Von Tunzelmann) «Історики схильні ототожнювати конкурентоспроможність... з політичними, технічними, комерційне лідерством» [50].

Конкурентоспроможність підприємства (Р.Фатхутдінов) – це властивість, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення конкретних потреб у порівнянні з аналогічними підприємствами, представлених на цьому ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність конкурувати в порівнянні з аналогічними об'єктами на цьому ринку [29].

Конкурентоспроможність (Піддубний і Піддубна) – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів [9].

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

– конкурентоспроможність є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних суб'єктів господарювання;

- конкурентоспроможне підприємництво є ключем для економічного розвитку країни й регіону;
- чим вища конкурентоспроможність підприємства, тим кращі його результати на ринках;
- конкурентоспроможність – це здатність функціонувати у релевантному зовнішньому середовищі;
- конкурентоспроможність досягається процесом генерації, який включає фізичний капітал, працю, технічний процес, можливості та довіру;
- конкурентоспроможність залежить не лише від факторів виробництва, а й від методу управління ними.

1.2. Поняття та складові системи управління людським капіталом в організації

Людський капітал є одним із чотирьох базових ресурсів, якими керують підприємства. Інші ресурси включають фізичні активи, такі як земля, будівлі, обладнання тощо; акції, цінні папери тощо та нематеріальні активи, такі як патенти, проекти тощо. Ці активи є різною мірою важливі у функціонуванні будь-якої організації; однак в основі усієї діяльності знаходяться людські активи. Людські ресурси – це компетентні особи, здатні надавати відповідні послуги організаціям. Вони контролюють, спрямовують і управляють іншими активами для досягнення цілей підприємства.

Важливо підкреслити, що людський капітал – це не індивіди в організаціях; швидше, вони повинні сприяти досягненню цілей організації. Науковці визначають людський капітал як «поєднання здібностей, знань, навичок, життєвого досвіду та мотивації робочої сили організації». Його також називають «інтелектуальним капіталом», який відображає мислення, знання, креативність і навички прийняття рішень людьми в організаціях» (Mathis & Jackson, 2006) [47].

На зростаючій ролі людського капіталу в економічному розвитку акцентують увагу В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб, Н.М. Глевацька, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабиніна в контексті формування конкурентоспроможності на макрорівні.

Управління персоналом – це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації [6].

Управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу [7].

Управління людськими ресурсами – це практика набору, найму, розміщення та управління співробітниками організації. Це управління працівниками з акцентом на цих співробітниках як на активі бізнесу. У цьому контексті співробітників іноді називають людським капіталом. Як і з іншими бізнес-активами, метою є ефективне використання працівників, зниження ризику та максимізація прибутку від інвестицій. [48].

Управління людськими ресурсами – це процес набору , відбору , введення працівників в роботу , забезпечення орієнтації , навчання та розвитку , оцінки продуктивності працівників , прийняття рішень щодо винагороди та надання пільг , мотивації працівників , підтримки належних відносин із працівниками та їхніми профспілками , забезпечення безпеки працівників , благополуччя та здоров'я відповідно до трудового законодавства країни та, нарешті, відповідно до наказів/рішень відповідного Високого суду та Верховного суду, якщо такі є. [52].

Управління людськими ресурсами – це процес працевлаштування людей, їх навчання, винагороди, розробки політики щодо них і розробки стратегій їх утримання. [40].

Управління людськими ресурсами — це організаційна функція, яка керує всіма питаннями, пов'язаними з людьми в організації. Це включає, але не обмежується компенсацією, підбором і наймом персоналу, управління продуктивністю, організаційним розвитком, безпекою, здоров'ям, пільгами, мотивацією працівників, комунікацією, адмініструванням політики та навчанням. Це є стратегічним і комплексним підходом до управління людьми, культурою та середовищем на робочому місці. Якщо це зроблено добре, це дозволяє співробітникам ефективно та продуктивно сприяти загальному керуванню компанією та досягненню цілей і завдань організації [49].

Управління персоналом спирається на закони та закономірності, що вивчаються різними науками, пов'язаними з управлінням (теорія управління, інформаційні технології управління персоналом, психофізіологія професійної діяльності, інноваційний менеджмент та ін.).

Розглянемо *основні закономірності*, які є об'єктивною основою пред'явлення вимог до системи управління персоналом.

1. Відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану і тенденціям розвитку організації.
2. Системність формування системи управління персоналом.
3. Пропорційне поєднання сукупності підсистем та елементів системи управління персоналом.
4. Різноманітність складових системи управління персоналом.
5. Зміна складу та змісту функцій управління персоналом.
6. Мінімізації числа ступенів управління персоналом. Суть полягає в тому, що чим менше рівнів управління має система управління персоналом, тим вона ефективніше працює.

Системний підхід до управління персоналом означає, що кожна система є інтегрованим цілим навіть тоді, коли вона складається з окремих елементів. Це дозволяє розглядати систему управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), об'єднаних спільною метою -

розкрити її інтегративні властивості, внутрішні і зовнішні зв'язки, а також дослідити й удосконалити властивості і відносини в ній.

Для побудови комплексної системи управління персоналом та її адаптації до внутрішнього середовища організації важливо сформувати адекватні норми, ціннісні орієнтації її персоналу, ідеологію, корпоративну культуру, змінити стилі керівництва та принципи мотивації. Крім того, при системному управлінні важливий облік початкових умов, тобто вихідного стану справ в організації. Це означає, що необхідно враховувати як негативний досвід, так і те позитивне, що вже було досягнуто в організації [6].

Основні складові системи управління персоналом організації представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові системи управління персоналом організації

Джерело: удосконалено автором на основі [6]

До них належать: формування та вдосконалення корпоративної культури розвитку персоналу; мотивація персоналу; набір персоналу і його адаптація; кадрова політика організації. Ці складові є не лише взаємопов'язані, а й певною мірою між ними існує ієрархічний зв'язок, що відображено на рис. 1.1, як у піраміді Маслоу, тобто в управлінні персоналом важливо, перш за все,

зрозуміти позицію компанії до своїх працівників, найняти їх, задовольнити їх потреби, а вже потім сформуванати таку корпоративну культуру, цінності та норми якої б відповідали більшості працівників.

Як зазначає Джон Бреттон, успішні керівники компаній визнають, що ключем їх конкурентоспроможності на сучасному ринку є люди. Вони також визнають, що небагато організацій знають, як ефективно управляти людськими ресурсами, насамперед через те, що традиційні моделі управління є недоречними в динамічному робочому середовищі. У великих корпораціях наймання, розвиток і просування по кар'єрі – усе це зараз надто важливо, щоб залишити це тільки кадровому відділу з управління персоналу [19].

Важливо зазначити, що, як цілісна система, управління персоналом – це одна з найважливіших сфер управління діяльністю організації в цілому. Розвиток цієї системи полягає у розвитку самих працівників, зокрема у навчанні, підвищенні їх кваліфікації, розвитку нових навичок та компетенцій тощо. Тому основна суть управління персоналом полягає у досягненні основних цілей підприємства за рахунок найефективнішого використання людських ресурсів. І саме через розвиток та використання їх потенціалу компанія зростає у своїх досягненнях.

Отже, система управління персоналу ще з давна, коли над цим поняттям вже замислювались, але ще не ідентифікували його, є цікавим та водночас складним компонентом загальної системи менеджменту будь-якої організації. Важливо розібратися у тих її складових, від яких найбільше залежить успіх діяльності підприємства та у повній мірі використати ці знання на практиці. Секрет у тому, що складність цієї системи полягає в професіоналізмі та адекватності використання керівником своїх знань та компетенцій по відношенню до управління власним персоналом.

1.3. Значення професійного розвитку та навчання персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності сучасної організації в умовах змін

Менеджмент людських ресурсів є посередником між стратегією і продуктивністю. Ця роль може виконуватися добре, лише якщо стратегія фірми повністю зрозуміла працівникам. Література зі стратегії зосереджена на ядрі організаційних можливостей як важливому елементі ефективності організації.

Стратегія має бути визначена на основі організаційних можливостей, які вимірюються характером організації вчитися та змінюватися відповідно до динаміки середовища та функції ресурсів, знань і компетенції, якими організація володіє. Стратегія фірми є рушійною силою всієї організаційної діяльності, якщо вона орієнтована на людські ресурси як конкурентну перевагу.

Портер [45] стверджує, що стратегія, заснована на зниженні витрат, може досягти та підтримувати високу ефективність. Практика показала, що стратегія низьких витрат передбачає конкурентну перевагу і підвищення ефективності організації, однак постійне скорочення витрат, засноване на скороченні кількості працівників, часто призводить до зниження ефективності роботи працівників через збільшення робочого навантаження та стресу, а отже, і загальної продуктивності. Впровадження ефективного контролю витрат не може бути успішним без активного залучення всіх співробітників, які будуть мотивовані на цей процес лише за наявності чіткого взаємозв'язку між ними та стратегією.

Автори [44] довели, що за умовного підходу стратегія, заснована на низькій вартості, диференціації інновацій та фокусуванні на ринку, приносить конкурентну перевагу. Якщо існує чіткий зв'язок між людським, соціальним капіталом і бізнес-стратегією (рис. 1.2), це завжди означатиме підвищення продуктивності.

На рисунку зображено взаємозв'язок стратегії, управління людськими ресурсами й результативності. А саме як процес реалізації стратегії залежить від управління персоналом і їх продуктивності. Ми можемо бачити, що

ідеально створена стратегія може бути провальною при неправильній організації працівників, що в свою чергу як результат покаже нам погані показники діяльності організації.

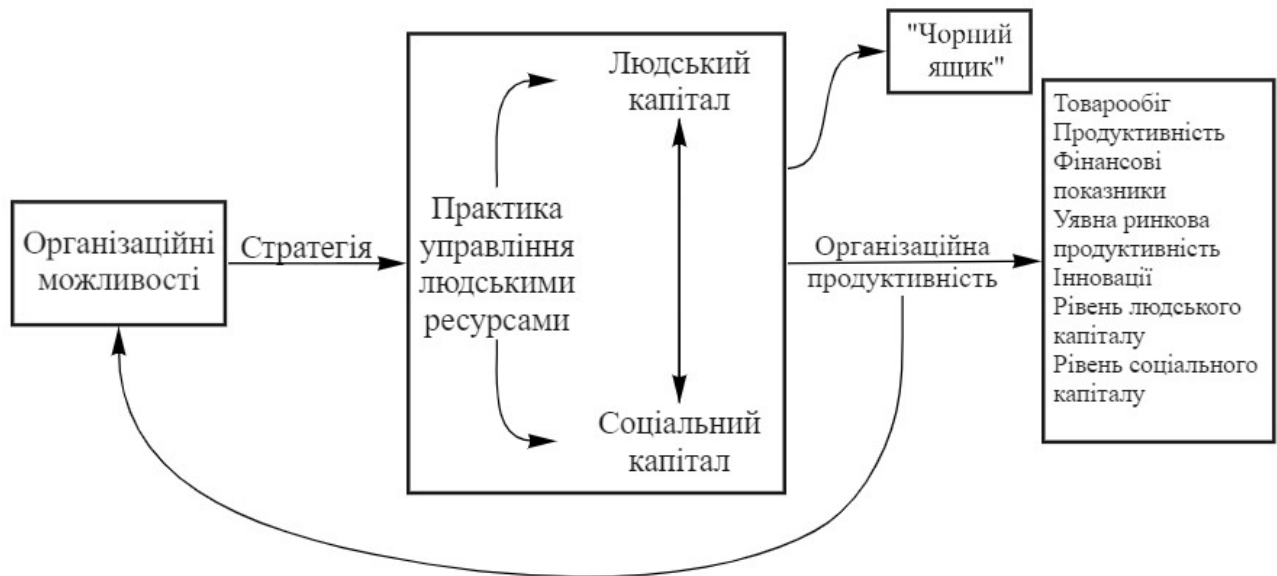


Рис. 1.2. Взаємозв'язок між стратегія-HRM-результативністю

Джерело: удосконалено автором на основі [42]

Пауве Дж. та Боселі П (Paauwe J., Boselie P.) [43] у своєму дослідженні дійшли висновку, що не існує узгодженої методології вимірювання ефективності, тому різні дослідження, що вивчають зв'язок стратегія-HRM-продуктивність непереконлива, тому що вони аналізують різні рівні організації (на індивідуальному рівні, на рівні групи, на рівні організації) і проводять різні вимірювання продуктивності. Кожен з трьох рівнів (організаційний, груповий і індивідуальний) сприяє загальній продуктивності.

Існують різні аспекти продуктивності на організаційному рівні, наприклад плинність кадрів, продуктивність і корпоративні фінансові результати. На груповому рівні можна виділити командну згуртованість, показники виконання плану тощо. Індивідуальні показники можна аналізувати через завантаженість персоналу, середній виробіток (годинний, денний), трудомісткість продукції тощо.

У більшості формулювань стратегічного управління персоналом розвиток співробітників став ключовим фактором, який може допомогти керівництву досягти основних цілей щодо продуктивності праці, гнучкості та якості.

Ключовою стратегією виживання та зростання організації на ринку є розвиток людського капіталу. Останніми роками багатьох науковців і лідерів компаній приваблює концепція «організації, що навчається» (Коен і Спроул), «навчання менеджменту» (Бургойн і Рейнольдс) або більш загальний термін «навчання на робочому місці» (Спайкс). Навчання на робочому місці – це міждисциплінарна сукупність знань і теоретичних досліджень, які спираються на навчання дорослих і теорію управління. На практиці це та частина процесу управління, яка намагається сприяти безперервному навчанню.

Як для робітників, так і для керівників припущення про навчання на робочому місці охоплюють суть американської мрії, можливість прогресу або зростання на роботі на основі індивідуальних досягнень (Guest). Навчання на робочому місці займає центральне місце в «м'якій» моделі SHRM на основі ресурсів. Індивідуальне, командне та організаційне навчання може зміцнити основні компетенції організації і, таким чином, виступати в якості двигуна стійкої конкурентної переваги.

З управлінської точки зору передбачається, що інвестиції організації в навчання на робочому місці є потужним сигналом про її наміри розвивати свої людські активи. Це може допомогти розвинути прихильність до організації, а не буденне дотримання корпоративних правил. Прагнення до гнучкості та більшої продуктивності працівників через навчання на робочому місці широко обговорюється як засіб для сталої конкурентної переваги.

Здатність підприємства вчитися швидше, ніж конкуренти є ще й методом ощадливого виробництва. А Кочан і Дайер радять тим фірмам, які приймають стратегію «взаємних зобов'язань» для отримання конкурентної переваги, зробити необхідні інвестиції у свою робочу силу та прийняти концепцію навчання персоналу протягом усього життя компанії. Зв'язок між навчанням і відданістю працівника, гнучкістю та якістю також багато коментується в

науковій літературі. З'являється все більше робіт, які більш критично дивляться на розвиток персоналу. Загалом підкреслюють можливості підсилення корпоративного контролю за рахунок постійного розвитку персоналу.

Теорія навчання на робочому місці передбачає перспективу, згідно з якою цілі є спільними, і в основному ігнорує конфлікт, що виникає через невід'ємну напруженість у трудових відносинах, що влада є повсюдною в робочих організаціях і що політична діяльність членів організації може перешкоджати навчанню. Далі він стверджує, що ймовірним ефектом навчання на робочому місці є посилення влади вищого керівництва, тих, хто знаходиться на «вершині організації». На рівні риторики в основі понять «високої якості», «гнучкої спеціалізації» та «функціональної гнучкості» лежить припущення про добре підготовлену високоякісну робочу силу [24].

У кожному підприємстві є людський капітал, що складається з людей та соціального капіталу. Як зазначають Райт, П.М.; Данфорд, Б.Б.; Снелл, С.А (Wright, P.M.; Dunford, B.B.; Snell, S.A) [55] знання, уміння і навички, поведінка й навчання співробітників є джерелом конкурентних переваг для організації. Вони явно чи неявно мають вирішальну роль у визначенні довгострокової продуктивності. Недостатня увага до людських ресурсів може призвести до стагнації у зростанні конкурентоспроможності організації.

Харінгтон (Harington, J) [32] стверджує, що багато організацій використовують тільки 20% потенціалу людських ресурсів, тобто є 80% формального потенціалу (вартісне навантаження на бізнес), які неактивні або недостатньо активні в реалізації стратегічних цілей, маючи на увазі, що є місце для вдосконалення управління людськими ресурсами.

Хуселід (Huselid, M.A.) [34] стверджує, що вдосконалення управління людськими ресурсами може позитивно вплинути на ефективність організації. Людські ресурси та управління персоналом (HRM) мають стратегічне значення, оскільки вони мають потенційну цінність, і вони є основою для створення організаційних можливостей, які роблять переваги над конкурентами та підвищення продуктивності.

Однак, як зазначає Гест (Guest, D.E) [31] механізм того, як людські ресурси впливають на ефективність організації не мають чіткого окреслення. Людський капітал зазвичай визначається як знання, уміння та навички (KSA), що сукупно й самостійно містяться в людських ресурсах фірми. Основне припущення в дослідженнях, які вивчають зв'язок між людським капіталом і організаційним, каже, що знання, уміння та навички мають прямий вплив на продуктивність та організаційну ефективність. Виконавча, організаційна ефективність і KSA відносно пропорційні, що означає підвищення рівня KSA і має позитивний вплив на продуктивність та організаційну ефективність, і навпаки.

Крім того, організація може збільшити свою продуктивність через соціальний капітал (SC), який відноситься до характеру взаємовідносин між людьми внутрішнього і зовнішнього середовища організації [39]. У дослідженні про зв'язок між соціальним капіталом і продуктивність припускають, що організаційна продуктивність впливає на відносини та взаємодію між людьми та дозволяє організаціям досягати своїх пріоритетів. Соціальний капітал має сильний позитивний вплив на виконання [51], але наразі немає автентичних та практичних порад щодо створення організаційних можливості, заснованих на соціальному капіталі. Практика HRM може позитивно впливати на соціальний капітал.

Колінс та Сміт (Collins, C.J.; Smith, K.G.) [26] встановили, що підвищення кваліфікації співробітників створює взаємну довіра та співпрацю. Райт, Данфорд, Снелл, [55] представляють як можна створити та підтримувати чудову продуктивність через людський і соціальний капітал. Можна досягти конкурентних переваги та чудової продуктивності, що підтримується завдяки синергії людського та соціального капіталу. Робоча сила має бути ефективно об'єднана в мережу та використовуватись для максимізації переваг всієї організації.

Багато робіт, які досліджують HRM, надихаються зв'язком, який існує між стратегією, HRM і організаційна ефективність. Точніше, дослідники

вважають, що підвищення організаційної ефективності досягнуто завдяки хорошему HRM [42]. Таких є ряд дослідження та спроби знайти принципи створення взаємозв'язку між стратегією, HRM і ефективністю. Але також зауважмо, що вплив практики HRM на організаційну діяльність дещо незрозуміла. Моделі, як правило, припускають, що узгодження між бізнес-стратегією та стратегією управління персоналом покращить ефективність організації та конкурентоспроможність. Наприклад модель SHRM на основі ресурсів передбачає простий причинно-наслідковий ланцюжок «м'якої» політики управління людським капіталом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Модель SHRM

Джерело: удосконалено автором на основі [19]

Модель показує нам взаємозв'язок, що утворює цикл «залучення – зобов'язань». Основне припущення цього підходу полягає в тому, що віддані працівники більш продуктивні. Оплачуване за рахунок компаній навчання, яке відбувається на робочому місці, викликає вдячність працівників, адже це не лише стратегічне підсилення кваліфікації й навичок персоналу, а й турбота про них. Цей простий прийом викликає подяку й відданість колективу, що в свою чергу додає мотивації віддячити гарною роботою. Варто підкреслення важливість прихильності працівників до підприємства, адже це напряду впливає на конкурентоспроможність та ефективність діяльності. Підвищена прихильність може призвести не тільки до більшої лояльності та кращої продуктивності для організації, але також до самооцінки, гідності, психологічної участі та ідентичності особистості.

У системі управління людським капіталом є ще одна ланка, а саме направлення розвитку людей у напрямок організаційних змін. Компанія разом із її працівниками повинна розвиватись в тандемі. Адже якщо хтось буде відставати то це автоматично означатиме його недостатню працездатність та кваліфікованість, а якщо працівник випереджає розвиток підприємства, то йому швидко стануть нудними його завдання й робота, швидше за все у такому випадку працівник звільниться й піде до компанії, де йому є чого вчитись.

Управлінню організаційними змінами присвячено праці багатьох науковців та практиків з менеджменту таких як І. Адізес, П. Друкер, Д. Коттер, П. Сенге, Г. Мінтцберг та ін. Проте, як свідчить практика управління змінами, керівництвом підприємств часто використовуються один–два підходи до змін, при цьому нехтуються інші важливі фактори. Досить часто у плануванні та реалізації організаційних змін застосовувався процесний підхід, що іноді комбінувався із системним. Це приводило до перетворення змін на «жорсткі», коли ігнорувався людський фактор, організаційна культура, не приділялась увага необхідності залучення працівників до участі у проєкті змін. Сучасний менеджмент почав використовувати адаптивний підхід, та при цьому досить часто не дотримується організаційна послідовність здійснення змін, що призводить до зниження їх ефективності.

Сьогодні більшість підприємств України перебувають у кризовому становищі. Їхнє керівництво негативні наслідки своєї діяльності пов'язує з наступними причинами: брак власних ресурсів, падіння платоспроможності споживачів, пандемія Covid-19 та недосконалість державної податкової політики. Керівники схильні бачити вплив тільки зовнішніх факторів на діяльність свого підприємства, що призводить до обмеженого сприйняття реальної ринкової ситуації і, як наслідок, - негативні показники стратегічного розвитку. Головним у вирішенні цих проблем має стати перехід від застарілих форм і методів господарювання до ринкових. Це потребує формування нового підходу до управління підприємством в умовах організаційних змін, що передбачає використання ресурсозберігаючих технологій, обґрунтованому

управлінському рішенні та моніторингу показників–індикаторів, які використовуються для інтерпретації змін у зовнішньому середовищі [6].

Така ситуація наводить нас на висновок, що постійна адаптація до змін є досить тривалим та ресурсозатратним процесом. Все це значною мірою відволікає компанії від їх основних цілей. Тому, на думку сучасних лідерів бізнесу, варто «осідлати» мінливість навколишнього середовища та, у кращому випадку, диктувати ринку зміни. Цього можна досягнути шляхом постійного вдосконалення та навчання у всіх сферах, особливо у сфері управління та розвитку персоналом.

Одним з найбільш вагомих чинників підвищення ефективності діяльності підприємств є формування та активне функціонування відповідної системи безперервного професійного розвитку та навчання персоналу.

Проведений аналіз наукових праць дозволяє стверджувати, що у даний час саме професійний розвиток персоналу виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

Основними напрямками вдосконалення професійного розвитку персоналу в умовах формування економіки знань та переходу до інноваційної моделі економічного розвитку мають стати [18]:

- стимулювання персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;
- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;
- застосування прогресивних форм організації навчання (кайзен–бліц, навчання у групах та ін.);
- створення умов для кар'єрного росту працівників;
- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів;

- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;
- проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу.

Отже, значення професійного розвитку та навчання персоналу в процесі організаційних змін полягає у тому, що саме від них залежить успіх реалізації цих змін. Турбулентне зовнішнє середовище та його вплив на діяльність фірми затьмарюють керівництво й вони забувають про важливість внутрішніх процесів компанії, а особливо про управління персоналом та його розвитком. Виникає хибне очікування, що внутрішні «проблемки» є незначними. Але, на думку провідних кадрових спеціалістів та науковців, успішний персонал є одним з найважливіших чинників забезпечення успіху організації. Адже якщо працівники навчені саморозвитку та постійно розширюють свою зону комфорту, то і на зовнішні та внутрішні організаційні зміни вони реагуватимуть більш позитивно та адекватно.

В процесі реалізації організаційних змін власники бізнесу, керівництво стикаються з новою проблемою – *опір змінам*. Та, як стверджують психологи, опір змінам є природнім явищем, що характеризується проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими індивіди та групи людей взаємодіють один з одним.

Опір організаційним змінам – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням, і виражається він у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану. Опір може мати різні види прояву, силу та інтенсивність. Наявність опору змінам на підприємстві веде до сповільнення впровадження змін, втрат робочого часу, матеріальних, фінансових та психологічних втрат.

Існують різні причини опору та основною є недовіра персоналу/індивідуумів до ймовірності майбутніх вигод та страх втратити ті, що існують у даний момент. Складові опору наведено на рис. 1.4.

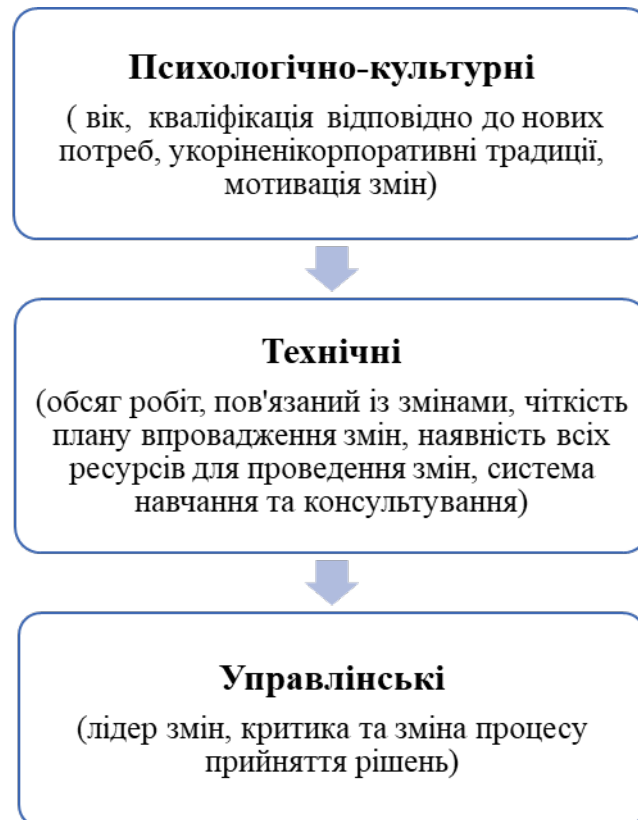


Рис. 1.4. Складові опору змінам в організації

Джерело: удосконалено автором на основі [16]

Виділяють наступні *рівні опору змінам*: індивідуальний; груповий; системний. Розглянемо їхні причини та заходи розвитку персоналу, що можуть зменшити цей опір.

До *причин, що викликають індивідуальний опір*, можна віднести: страх втратити роботу, авторитет серед колег, зменшення заробітної плати, збільшення обсягів роботи, відповідальності, порушення неформальних міжособистісних відносин. До цього призводить недостатня інформованість про майбутні зміни, недовіра до вищого керівництва, професійна та психологічна обмеженість.

Основними заходами зменшення цього опору можуть стати: презентація плану реалізації змін та до чого вони призведуть; роз'яснення прогнозованого впливу реалізації змін на кожного фахівця окремо.

Груповий опір викликають інерційність системи, страх порушити її стабільність. Основними заходами зменшення цього опору можуть стати: думка

офіційного та неофіційного лідерів груп щодо змін, їх впевненість в успіху впровадження цих змін.

Системний опір виникає у разі невідповідності організаційних змін стратегії підприємства, його організаційній структурі, корпоративній культурі. Основними заходами зменшення цього опору можуть стати: переформування організаційних змін відповідно до стратегії компанії; пояснення зв'язку між запланованими змінами та корпоративними цінностями, місією організації.

Важливим у подоланні опору змінам є визначення основних його стадій з метою вжиття необхідних заходів на кожній з них.

➤ *На стадії «Пасивність і криза» персонал поінформований про нові плани, але реакція на них стримана та невизначена. Позитивний вплив на персонал на цій стадії можуть здійснити: організація пізнавально-розвиваючого семінару на тематику організаційних змін та досвід відомих компаній зі схожим досвідом, їх враження та наслідки від впровадження змін.*

➤ *На стадії «Заперечення» персонал налаштований скептично, вважає запропонований план змін необґрунтованим і про це заявляє вголос часто через такі коментарі: «Що за безглузда ідея? Хто її вигадав? Це точно не буде у нас працювати» тощо. Персоналу на цій стадії можна запропонувати анонімне опитування щодо можливих причин невдач впровадження змін на їхню думку та врахування результатів цього опитування для подальшого обґрунтованого спростування керівництвом цих причин провалу.*

➤ *На стадії «Злість» непереконаний персонал найчастіше виявляє злість і йде у тінь. Для такого персоналу необхідно провести індивідуальні бесіди про причини та позитивні сторони змін, які можуть стосуватися кожного з них.*

➤ *На стадії «Переговори, торги» працівники намагаються прийти до компромісу шляхом переговорів, торгів, погоджуючись на мінімальні зміни і частково приймаючи програму змін. На цій стадії для більшої лояльності до змін персоналу можна запропонувати першочергове впровадження тих пунктів,*

на які вони беззаперечно згодні, та при позитивній їх реакції впроваджувати наступні етапи змін.

➤ *На стадії «Криза»* проєкт змін продовжує реалізовуватися за своїм планом, робота над ним завершується, людям доводиться погоджуватися на зміни. Результат – пасивна поведінка тих, хто не прийняв зміни, а іноді й депресія. Такому персоналу потрібно повторно нагадувати про необхідність та беззаперечність змін та показувати їх перші позитивні результати.

➤ *На стадії «Сприйняття»* зміни вже стали елементами робочого процесу. Тепер ви часто чуєте: «Так, це працює! Треба було ще раніше починати». Тому на цій стадії для закріплення результату змін персоналу можна запропонувати розбір їх першочергових страхів та закріпити розуміння, що їх зусилля й вихід із зони комфорту були дуже цінні для розвитку компанії. Організувати нагородження найініціативніших в провадженні змін, провести святковий корпоратив.

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що тих працівників, які повністю сприймають зміни, потрібно залучати до реалізації проєкту змін якомога раніше через заходи навчання, професійного розвитку, підвищення кваліфікації та інші інструменти управління персоналом, за допомогою яких ми можемо подолати опір змін.

Висновки до розділу 1

Конкуренція є фундаментальною ринковою категорією, що визначає добробут регіону. Саме конкурентоспроможні підприємства стимулюють економічне зростання. Поняття конкурентоздатності є відносним для кожного суб'єкта господарювання, адже визначається у порівнянні з певною групою конкурентів. Тобто є залежним від середовища в якому порівнюється. Це досягається процесом генерації основних ресурсів, а саме трудових, капіталу, природних та підприємницьким хистом.

Людські ресурси - це компетентні особи, що управляють іншими базовими ресурсами організації. Управління персоналом є багатограним процесом від якого залежить ефективність та продуктивність праці. Система управління складається з наступних складових: кадрова політика організації, найм та адаптація працівників, їх мотивація та розвиток, формування й удосконалення корпоративної культури.

Існує велика різноманітність стратегій зростання компаній. Та важливим елементом в їх успішній реалізації є взаємозв'язок «стратегія – управлінням людськими ресурсами – результативність». Суть полягає в тому, що при поганій організації персоналу та відсутності мотивації, результативність діяльності буде негативна, навіть якщо було створено ідеальну стратегію розвитку. Недостатня увага до людських ресурсів може призвести до стагнації у зростанні конкурентоспроможності організації. Модель SHRM на основі ресурсів передбачає простий причинно-наслідковий ланцюжок, що узгоджує бізнес-стратегією та стратегією управління персоналом, що в свою чергу покращує ефективність організації та конкурентоспроможність.

Важливою конкурентною перевагою в умовах сучасного середовища є швидка адаптація до змін. Неготовність персоналу пристосовуватись до турбулентності ринку є важелем заниження конкурентних позицій організації. Проведений аналіз наукових праць дозволяє стверджувати, що у даний час саме постійний професійний розвиток персоналу виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності та досягнення найвищих результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ У РОЗРІЗІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
(на прикладі мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ
«МУНХАУЗЕН»)

2.1. Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності мережі продуктових супермаркетів VARUS

ТОВ «Омега» є засновником мережі продуктових супермаркетів VARUS, що складається зі 102 магазинів, з асортиментом продукції більше 31,5 тис. найменувань. Загальна кількість працівників торговельної мережі становить понад 8000 осіб. Центральний офіс у складі 12 підрозділів на чолі з генеральним директором знаходиться у місті Дніпро, просп. О. Поля, 104а. Сайт організації: www.varus.ua; e-mail: k.shutko@varus.ua.

Основні юридичні атрибути організації:

- Повне найменування юридичної особи: Товариство з обмеженою відповідальністю «Омега».
- Скорочена назва: ТОВ «ОМЕГА»
- Код ЄДРПОУ 30982361
- Дата реєстрації 12.06.2000 (22 роки)
- Уповноважені особи: Безуглий Володимир Анатолійович
- Розмір статутного капіталу 111 149 056,00 грн.
- Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю
- Форма власності: приватна власність.

Компанія займається такими видами діяльності як:

- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Що є основною діяльністю.

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 81.21 Загальне прибирання будинків
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 52.10 Складське господарство
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
- 73.11 Рекламні агентства
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки [57].

Перший магазин торговельної мережі VARUS був відкритий в 2003 році в Дніпропетровську. З 2006 року почалася реалізація плану зі створення мережі супермаркетів європейського рівня з єдиною концепцією бренду. У табл. 2.1 представлено загальну характеристику мережі VARUS.

Мережа супермаркетів VARUS активно вводить в асортимент і продаж нові товари продуктової і непродуктової групи під власними марками.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика мережі VARUS

Ознака	Характеристика
Кількість магазинів	101 супермаркетів
Локація	25 міст присутності
Пропозиція	24000 найменувань продуктів
Попит	323099 покупців щоденно
Загальна площа	88000 м ² загальна торгівельна площа
Персонал	8900 співробітників

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Слоган VARUS: «У нас ви можете робити покупки з комфортом і вигодою!»

Перелік основних змін у діяльності компанії від початку створення:

2003 р. – відкриття першого магазину в Дніпрі.

2004-2009 рр. – інтенсивне відкриття 8 нових магазинів в східній Україні.

2010 р. – запуск власної торгової марки товарів економ-сегменту ВИГОДА.

2012 р. – запуск власної ТМ середнього цінового діапазону VARTO. Угода з придбання прав оренди 3 магазинів Reinford та 10 магазинів Цент.

2013 р. – VARUS входить у топ-10 роздрібних мереж України за кількістю товарів.

2014 р. – угода з придбання прав оренди мережі супермаркетів Spar, Дніпро (10 магазинів). Поява VARUS в Києві та області (відкрито 13 супермаркетів).

2015 р. – у VARUS з'явилися нові власні торгові марки: «Чиста вигода» в економ-категорії non-food і «Домашній кошик» - ринок в супермаркеті. VARUS зайняв 132 місце в рейтингу 200 найбільших компаній України за версією Forbes, випередив український ринок за показником товарообігу на м² на 33%.

2015-2016 рр. – два роки поспіль VARUS отримує нагороду Retail Awards «Краща мережа продуктових супермаркетів Дніпра».

2016 р. – відкрито 3 нових супермаркети в Запоріжжі та Києві.

2017 р. - запуск програми лояльності VARUS PĚRFECT. Відкриття 5 нових супермаркетів у Києві, Запоріжжі, Павлограді та Дніпрі.

2018 р.- відкриття 1 нового супермаркету у Кривому Розі [8].

2019 р. - мережа збільшилася на 15 магазинів. Зокрема, нові магазини мережі з'явилися в Бахмуті, Світлодарську, Миколаївці і Білозерському. Крім того, нові магазини були відкриті в Запоріжжі і Новомиколаївці (Запорізька обл.), а також в Кривому Розі і Жовтих Водах (Дніпропетровська обл.)

2020 р. - VARUS вперше взяв участь у Премії «HR-бренд України» з проєктом «Корпоративний бот VARUS People» та став переможцем Премії HR-бренду GRC.ua у номінації «Україна». Також мережа збільшилась на 14 магазинів.

З 1 серпня 2020 року ПриватБанк в партнерстві з Mastercard розширив можливості послуги «Готівка на касі» – отримання грошей з банківських карт на касах торгових точок, що дозволило зняти готівку в POS-терміналах ПриватБанку на касах супермаркетів VARUS. У тому ж році ТОВ «Омега» отримало нагороду «PrivasteLabel 2020» за внесок у розвиток власних торговельних марок.

Окремо виділяємо конкурентні переваги мережі супермаркетів VARUS (рис. 2.1) для розкриття повної картини розуміння позиції даної компанії на ринку.

Власні торгові марки:

➤ Це понад 250 товарів, представлених у різних продуктових групах за найнижчими цінами в своїй категорії. Крупи, консервація, ковбаси та інші товари під ТМ «Вигода» роблять покупку економною. Вся продукція проходить суворий контроль якості і є найбільш затребуваною покупцями.

➤ Це більше 200 продуктів для покупців, які цінують якість і раціональний підхід до здійснення покупок. Замовляючи продукти VARTO безпосередньо в українських і зарубіжних виробників, отримуємо спеціальні умови і ціни і оптимізуємо витрати від логістики до рекламного просування.



Рис. 2.1. Конкурентні переваги мережі

Джерело: сформовано автором

Таким чином, пропонуємо покупцеві відмінний товар за ціною нижче бренду-аналогу.

➤ Це близько 120 найменувань найпопулярніших непродуктових товарів економ-сегмента. Споживачі можуть вибрати товари для прання, приготування їжі, по догляду за будинком, обличчям і тілом за доступними цінами

➤ Асортимент натуральних продуктів, вироблених за традиційними рецептами. Фермерське козяче і коров'яче молоко, запечені буженина і рулети з сухофруктами, натуральний мед, домашні копченості, сири з прянощами і багато інших продуктів не залишать байдужим цінителів домашньої їжі.

Розглянемо основні показники діяльності мережі супермаркетів VARUS (табл. 2.2). Зокрема, можна помітити плавне покращення результатів діяльності та значний розвиток торговельних площ.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності мережі супермаркетів VARUS

Показники	2011-2012		2013-2014		2015-2016		2017-2018		2019-2020	
Приріст кількості споживачів (млн. осіб/міс)	60%	2,48	7%	2,66	42%	3,79	43%	5,43	16%	6,31
Приріст виручки (млрд. грн.)	66%	3,6	7%	3,9	33%	5,2	21%	6,3	5%	6,6
Середній чек (грн./чек)	-5%	57	0%	57	5%	60	22%	73	10%	80
Торгівельна площа (тис. м ²)	32%	41	0%	441	46%	60	5%	63	0%	63

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Мережа магазинів VARUS представлена 4-ма форматами: 1) понад 2500 м²; 2) від 1500 до 2500 м²; 3) від 1000 до 1500 м²; 4) від 200 до 500 м² [10].

У цілому 2020-й рік завершився для мережі VARUS 102 магазинами у своєму складі, що розташовані в 5-ти областях України та м. Києві.

Ключова перевага мережі – це власне виробництво: випічка хліба, випуск кондитерських виробів, рибних і м'ясних продуктів-напівфабрикатів. Щодня по всій мережі супермаркетів VARUS діють знижки на продукцію власного виробництва. Підприємство дотримується європейських стандартів обслуговування, професійного зонування і дизайну території магазину. У наявності є сучасний розподільний Центр. Створена досвідчена і молода команда менеджерів з сучасними підходами до ведення бізнесу. Розроблена система ефективного маркетингу та інтенсивного зростання. VARUS демонструє динаміку зростання та має намір підтримувати ці темпи.

2.2. Аналіз змін у системі управління персоналом VARUS та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності організації

Досліджувана торговельна мережа динамічно розвивається. Кількість персоналу щорічно зростає. Зокрема, у 2019 р. в кадровому складі відсоток

жінок становив 75-76% від загальної чисельності, як в лінійному, так і в керівному персоналі. Облікова чисельність працівників зображена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Зміна кількості працівників у мережі VARUS, осіб

Рік	Усього	У тому числі жінок
2017	6261	4716
2018	7051	5301
2019	8081	6146
2020	7360	5474

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

У поданій мережі є хороша система управління персоналом. Вони пропонують своїм працівникам наступні умови праці:

- Стабільна заробітна плата
- Зручний графік роботи
- Обіди за рахунок компанії
- На керівні посади насамперед Varus підвищує своїх співробітників
- Щорічно група найкращих співробітників отримують путівки

закордон [1].

Торговельна мережа сформувала хорошу систему управління персоналом.

Вони пропонують своїм працівникам наступні умови: стабільна заробітна плата; зручний графік роботи; обіди за рахунок компанії; на керівні посади насамперед підвищують своїх працівників; щорічно найкращі працівники отримують путівки закордон [1].

Співробітникам надається можливість кар'єрного зростання. 50% вакансій в адміністративному складі заповнюються за рахунок кар'єрного зростання персоналу. Для працівників магазинів підбираються вакансії так, щоб вони були ближче до їхнього дому, щоб зручніше та швидше вони могли дістатися до роботи. Для працівників головної офісу діє ранкова та вечірня розвозка. Також діє система мотивації співробітників, зокрема, за професійні досягнення виплачуються періодичні премії [4].

Компанія дотримується стандартів справедливості та рівності можливого працевлаштування для кандидатів. Запрошує на роботу студентів. Взаємодіє з рядом освітніх установ, надаючи можливість для проходження студентами виробничої практики. За 2019 р. у компанію працевлаштувалося 725 студентів, а за 2020 р. - 153.

З 2019 р. розпочато проєкт з проведення ознайомчих екскурсій для школярів випускних класів та дітей співробітників компанії. Їм розповідають про роботу мережі магазинів, найпоширеніші професії, що потребуються для діяльності.

Компанія приділяє велику увагу спортивній активності персоналу. Біля 300 співробітників приймають участь у пробігах-марафонах. Також вона організовує дитячі свята для дітей працівників у День знань, Новий рік, Різдво тощо [3].

У своїй роботі VARUS використовує систему оцінки лояльності та задоволеності персоналу eNPS (скорочена назва показника (від англ. Employee Net Promoter Score), що перекладається як «індекс задоволеності персоналу»). Заміри робляться раз в квартал. Таку періодичність оцінки компанії дозволяє корпоративний вайбер-бот Varus People, у якому і відбувається опитування.

Лінійний персонал магазинів не має персональних робочих місць, тому потреба в каналі комунікації, який би дозволяв передавати інформацію оперативно і в перші руки, була дуже гострою. Таким каналом комунікації у VARUS став вайбер-бот, тому що телефон є у всіх, вайбер – у більшості працівників, він має легкий знайомий інтерфейс, його не потрібно додатково встановлювати, а ще є доступ 24/7. Бот VARUS people зроблено власними силами компанії за допомогою департаменту ІТ. Це дозволяє йому бути гнучкими, оперативно змінювати інформацію в боті, додавати функціонал, реалізовувати там всі забаганки та синхронізувати з іншими ПК. Цікаво, що проєкт покриває різні цільові аудиторії: працівників офісу та магазинів, кандидатів, новачків та колишніх співробітників.

Основні результати використання бота полягають у наступному [2]:

- скоротилася швидкість інформування персоналу з 1 дня до 1 хвилини;
 - забезпечився доступ 24/7 до контактної бази працівників мережі, дашбордів, даних про товар в боті та іншої необхідної в роботі інформації;
 - підвищився рівень eNPS у 3,3 рази;
 - зменшилася плинність новачків у 3 рази;
 - підвищився рівень обізнаності працівників щодо новин компанії;
- збільшилося залучення рядового персоналу до корпоративного життя компанії

Компанія пройшла всі етапи впровадження цього методу: від недовіри та анонімності – до зростання довіри й відкритості. eNPS зростає з кожним кварталом. Але VARUS не зупиняється і продовжує працювати із залученням і лояльністю на всіх рівнях – від виконавчого директора до керівників відділів у магазинах.

Мережа VARUS дуже уважно ставиться до звільнень своїх працівників. Враховує і втрати від кожною звільнення, і вартість прийому, і вартість порожнього робочого місяця.

У департаменті HR, як і в інших службах компанії, стоїть завдання контролювати кошти та намагатися їх оптимізувати. Тому, до прикладу, враховуються різні види плинності персоналу для кращого контролю над нею. Зокрема, окремо підраховують:

- плинність персоналу магазину, так як вона традиційно вища, ніж плинність фахівців офісу;
- плинність новачків (також в розрізі магазинів та офісу);
- природну плинність.

Ретельно вибудована робота із людьми, які звільняються: незалежний фахівець проводить міні-інтерв'ю, результати яких аналізуються, а після приймаються управлінські рішення для системних змін.

Крім того, фахівці з HR служби працюють над розробкою перших математичних моделей за прогнозом звільнень. Модель дозволяє передбачити, хто з працівників магазину звільниться в цьому місяці. Завдяки цій моделі

з'являється можливість провести завчасну роботу з утримання співробітника (провести бесіду, запропонувати кар'єрне зростання, навчання та інше). З моменту пілотного запуску моделі вже отримано порівняно хорошу прогностичну її здатність.

Для працівників розроблена *ефективна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу*. Вона ділиться на 3 великі підсистеми (рис. 2.2):

1. Вхідне навчання новачків.
2. Безперервне навчання (для підтримки кваліфікації та розвитку) для працюючих працівників.
3. Школи (використовуються для тих випадків, коли потрібно навчити працівників/кандидатів на вакантні посади/професії).



Рис. 2.2. Система навчання та підвищення кваліфікації працівників мережі VARUS

Джерело: сформовано автором

Ці підсистеми використовують різні формати навчання: очне, дистанційне, робота з наставником «другим стільцем», дробове навчання Step-

by-step у вайбер-боті, зовнішнє навчання, коли запрошені спікери навчають персонал компанії спеціальним навичкам та компетенціям.

Компанії важливо, щоб персонал розвивався і цікавився новим. Для ключових співробітників діє програма компенсації оплати навчання. Також щороку компанія виділяє 12 оплачуваних днів на самостійне навчання для цих працівників.

Додатково на 2021 р. заплановані наступні зміни:

- «Автоматизація бізнес-процесів» - автоматизація масштабних бізнес-процесів з метою оптимізації та підвищення швидкості реалізації процесів.
- «Система управління запасами» - реінжиніринг процесів логістики.
- «Клієнтоорієнтованість» - збільшення лояльності покупців.
- Переведення внутрішніх і зовнішніх документів в електронний вигляд.

Враховуючи великий потенціал ринку роздрібної торгівлі в Україні, мережа VARUS має намір й надалі підтримувати існуючі темпи зростання, і в цьому основний акцент вона робить на зміни не лише технічні чи організаційні, а на зміни в системі розвитку персоналу. Адже компанія має таке бачення: із навчанням і розвитком її працівників вдосконалюється і сама організація. Тому вона здатна ефективно реагувати на зміни, що відбуваються у бізнес-середовищі, та реалізовувати власні проєкти змін.

2.3. Загальна характеристика середовища діяльності ТОВ «Мунхаузен» у розрізі PEST та SWOT-аналізу

Moonhauzen Animation Studio-анімаційна продакшн-студія, що була створена у 2013-му році у Львові. Спочатку фокусом роботи студії була розробка ілюстрацій і персонажів. Але згодом у 2015-му почали занурюватися у світ моушн-дизайну та анімації персонажів.

Сьогодні студія Moonhauzen пропонує послуги з розробки 3D-анімаційних відеороликів, моделювання бренд-персонажів, створення 2D/3D-ілюстрацій та AR-лінз для соцмереж.

У них можна замовити як окремі точкові послуги, так і весь проект під ключ - від розробки ідеї до фінального релізу проекту. Сам клієнт обирає зручний для себе формат, виходячи із поточних задач та потреб бізнесу.

Студія працює як безпосередньо із самим клієнтом, в якого є запит на наші послуги, так і з маркетинговими компаніями або креативними студіями, які для виконання замовлення свого клієнта потребують запропоновані послуги з аутсорсу [11].

Повне найменування юридичної особи (станом на 23.01.2022) –
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МУНХАУЗЕН

Скорочена назва ТОВ «МУНХАУЗЕН»

Назва англійською LIMITED LIABILITY COMPANY MOONHAUZEN
(LLC MOONHAUZEN)

Статус юридичної особи (станом на 23.01.2022) - не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ 41884254

Дата реєстрації 23.01.2018

Уповноважені особи БАРЧИШАК ДМИТРО АНДРІЙОВИЧ

Розмір статутного капіталу 200 000,00 грн.

Організаційно-правова форма Товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності Недержавна власність

Види діяльності:

Основний:

- 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм

Інші:

- 58.19 Інші види видавничої діяльності
- 58.21 Видання комп'ютерних ігор
- 58.29 Видання іншого програмного забезпечення

- 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
- 59.13 Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
- 62.01 Комп'ютерне програмування
- 62.02 Консультування з питань інформатизації
- 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням
- 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 63.12 Веб-портали
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг
- 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 73.11 Рекламні агентства
- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну
- 74.20 Діяльність у сфері фотографії

Контактна інформація:

Місцезнаходження юридичної особи: 79053, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ АЙВАЗОВСЬКОГО, будинок 10, квартира 66

Сайт:

http://moonhauzen.com/?gclid=Cj0KCQiAubmPBhCyARIsAJWNpiMA2NnQVwybizZNNU2_0uT3yPpT4ozsPasGFtxxwaE0pxLkc2ysow0aAk1UEALw_wcB

Відомості про органи управління юридичної особи – загальні збори учасників, директор товариства.

Перелік засновників юридичної особи:

- Куценко Юрій Володимирович

Розмір внеску до статутного фонду: 10 000,00 грн

Частка (%): 5,0000%

- Барчишак Дмитро Андрійович

Розмір внеску до статутного фонду: 170 000,00 грн

Частка (%): 85,0000%

- Булигіна Маріанна Давидівна

Розмір внеску до статутного фонду: 10 000,00 грн

Частка (%): 5,0000%

- Шаповалов Сергій Михайлович

Розмір внеску до статутного фонду: 10 000,00 грн

Частка (%): 5,0000%

За даними з податкових реєстрів України контрагент ТОВ «МУНХАУЗЕН», Перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 12.01.2022 не має податкового боргу, Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій [56].

Організація почала свою діяльність із співпраці з малими українськими брендами і з роками виросла до іноземних замовників (рис. 2.3).

За час існування Moonhauzen Animation Studio працювала над багатьма проектами брендів і компаній зі всього світу. Серед клієнтів – компанії не лише з України, а і з США, Австралії, Швеції, Франції, Італії, Ізраїлю. Крім того, студія співпрацює з відомими маркетинговими агентствами, надаючи точкові послуги, необхідні для рекламних кампаній [11].



Рис. 2.3. Клієнти та партнери [11]

Найбільшими серед українських та іноземних клієнтів можна виділити наступні компанії:

- Fedoriv
- Positive post production
- Leo Burnett
- ANDOG
- Galileo watermark
- Okko
- Extreme
- Postmodern post production
- Uniqa
- Будинок іграшок
- Телеканал ТЕТ
- Fozzy
- Silvon
- Will Strawser

Анімація - це не просто живий малюнок. Це безмежний потенціал, яким можна заманювати споживача знову і знову. Рекламні кампанії розвиваються з неймовірною швидкістю і простими речами ти вже нікого не вразиш. Люди вже не сприймають рекламу, кліпи, кіно й презентації без спецефектів. Навіть графіки подають у цікавій геометричній формі аби матеріал краще запам'ятався.

Загалом процес виробництва такого специфічного продукту як анімація можна побачити на рис. 2.4. Цей процес можна розділити на три етапи:

1. Перед виробничий (pre-production)
2. Саме Виробництво (production)
3. Після виробничий (post-production)

Складність такого виду діяльності полягає у тому, що при униканні одного з етапів чи одної з ланок якість роботи не просто знижується, а зникає.

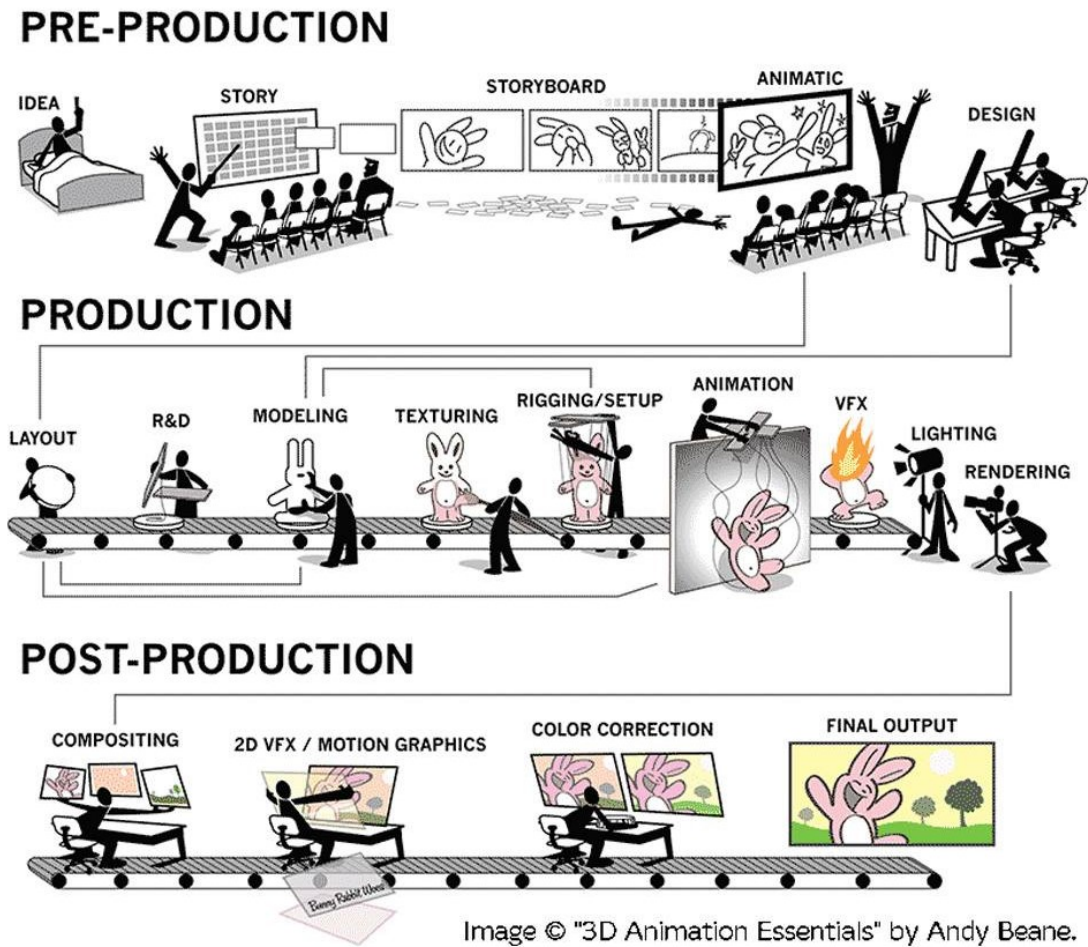


Рис. 2.4. Виробничий процес 3-Д анімацій

Джерело: намальовано Анді Біном

Бо від результатів роботи попередніх виконавців залежить і швидкість, і продуктивність праці наступних.

У досліджуваній анімаційній студії процес виробництва ідентичний. Перший етап – підготовка до виробництва складається з наступних частин:

1. Народження ідеї.
2. Написання сценарію.
3. Підготовка й малювання сторіборду, на основі сценарію. Сторіборд – це малювання історії анімації за допомогою схематичних малюнків, де персонажі й обстановка зображені дуже примітивно.
4. Монтаж аніматика. Аніматик – це складання наших малюнків із сторіборду у мультфільм за допомогою комп'ютерної програми, відеомонтажу.

На цьому етапі вимірюється час для кожного епізоду, тобто скільки триватиме кожна сцена.

5. Створення дизайну персонажів та їх оточення, сцен, реквізитів тощо.

Чим детальніше буде описаний перед виробничий етап, тим простіше й швидше буде відбуватись процес виробництва. Підготовка технічних завдань, тобто опису, що саме потрібно зробити є надзвичайно важливим, адже з повною інформацією працівникам комфортніше виконувати свою роботу.

Процес виробництва є тривалим та складається з численних етапів:

1. Створення лейаутів. Це схематичне виставлення сцени у 3-Д просторі в спеціальній програмі.

2. Моделінг. Це процес створення 3-Д моделей персонажів та всіх інших предметів оточення, реквізити, меблі тощо

3. Текстуриг. На цьому етапі надається текстура нашим моделям, а саме колір шкіри, одягу, тип поверхні, а саме його блискучість, шершавість і тому подібне.

4. Рігінг – це надання моделі скелету або тих ниточок ляльок, за які артист керує персонажем.

5. VFX – створення спецефектів, вітер, плескіт води, вибухи тощо.

6. Лайтінг – налаштування освітлення.

7. Рендеринг – фінальне виведення картин з високою роздільною якістю.

Післявиробничий процес зовсім не схожий на післяпродажний сервіс. Це швидше остання фаза виробництва. Вона також складається з кількох етапів:

1. Композитинг – це процес складання всіх рендерів, гарно виведених картинок в один ряд, тобто формування мультфільму.

2. Моушен-графік це накладання на мультік 2-Д графіки для створення кращих спецефектів.

3. Корекція кольору – це порівняння кольорової гами кожної картинки, щоб глядач не помічав різкої зміни кольору, а насолоджувався

переглядом. Наприклад: корегування кольору сукні персонажа, бо через налаштування світла синій міг перетворитись у фіолетовий.

4. Фінальний випуск – це фінальний монтаж всіх частин анімації із накладанням голосів та музики.

Для рекламної анімації цей процес є вразі простішим, бо зникають деякі етапи процесів. Сьогодні студія забезпечує повний цикл виробництва анімаційного контенту разом із творчою командою та за допомогою передових комп'ютерних технологій. Втілюють ваші ідеї у світ комп'ютерної анімації, де можливо буквально все! Вони допомагають клієнтам розповідати історії брендів [11].

Moonthauzen - це один з прикладів, коли маленька компанія починала з рекламних ілюстрацій та дійшла до короткометражних комерційних мультфільмів та навіть серіалів (рис. 2.5):

- Рекламний серіал для Нової пошти
- різноманітна анімація лисички Фокстроту
- маленький Ощадик для Ощадбанку
- анімація супервежі для фільму «Бобот та енергія всесвіту»
- рекламний серіал для Самсунг та багато інших.

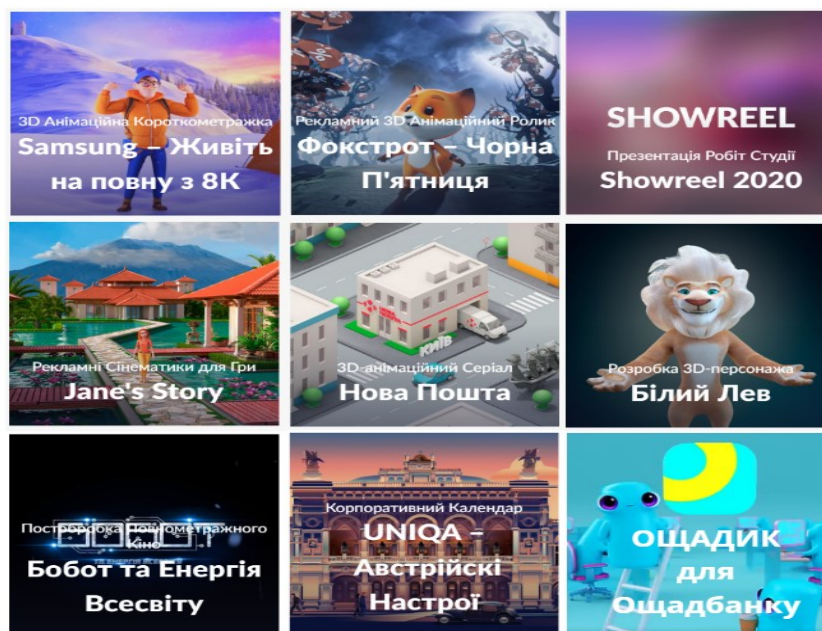


Рис. 2.5. Останні роботи анімаційної студії [11]

Проведено комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства через використання сучасні методики з позиції системного підходу. Для цього провести PEST-аналіз (див. табл. 2.4.) та SWOT-аналіз середовища підприємства, на основі якого розробити матрицю SWOT та визначити парні комбінації на полях матриці (див. табл.2.5). Для глибокого аналізу впливу зовнішніх чинників на діяльність організації, підприємства було застосовано такі методи: метод «5x5», метод «перелік з чотирьох питань», матриця Вільсона.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз для ТОВ «Мунхаузен»

<p>Political – Політичні аспекти</p> <ul style="list-style-type: none"> • роль держави як регулятора та інвестора у кіноіндустрію зі сторони анімації • зміни в нормах законодавства про фізичних осіб підприємців; • зміна законодавства в області праці та соціальної допомоги населенню; • ймовірність нових політичних змін у наступні 2-5 років. 	<p>Economic – Економічні аспекти</p> <ul style="list-style-type: none"> • криза в економіці • посилення податкового навантаження бізнесу та населення • нові джерела фінансування • розвиток маркетингових компаній • коливання валютних курсів; • стабільність роботи банків; • зміна рівня заробітної плати; • ситуація на ринку праці.
<p>Social – Соціокультурні аспекти</p> <ul style="list-style-type: none"> • сегментація пропозиції для вузьких груп аудиторії • соціальна мобільність населення; • звички, характер поведінки працівників та їхнє ставлення до роботи; • рівень та стиль життя; 	<p>Technological – Технологічні аспекти</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання анімаційного виробництва, у тому числі посилення його ролі в ігрових фільмах • збереження монополії іноземних виробників цифрового обладнання • розширення ролі інтернету та інших форм взаємодії з аудиторією • багатоплатформеність у сфері збуту та споживання контенту

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Даний PEST-аналіз дозволив визначити ТОВ «Мунхаузен», які чинники найбільше впливають на діяльність. На товариство в більшій мірі чинять негативний вплив соціокультурні та економічні чинники, хоча варто також врахувати два фактори із політичних чинників: «Зміни в нормах законодавства про фізичних осіб-підприємців», та «Зміни законодавства в сфері праці та соціальної допомоги населенню». Найбільш позитивний вплив чинять

технологічні чинники, зокрема тому, що анімація є повністю технологічним процесом. Для повноти аналізу використано ще метод матриця SWOT-аналіз середовища підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу середовища ТОВ “Мунхаузен”

	О – Можливості <ul style="list-style-type: none"> • інтерес глядачів до нового контенту та виду реклами • можливості монетизації на вторинних ринках • вражаючі можливості комп'ютерної анімації та їх постійний розвиток 	Т – Загрози <ul style="list-style-type: none"> • слабка ротація лідерів; • обмежена платоспроможність клієнтів • сильні анімаційні компанії-конкуренти • конкуренція з іншими методами створення відео-реклами
S – Сили <ul style="list-style-type: none"> • повний цикл виробництва анімаційного контенту • можливість реалізувати будь-які фантастичні ідеї замовників • якісний продукт (фото чи відео) • співпраця з відомими клієнтами та партнерами 	Поле SO Потрібно підсилити сильні сторони для досягнення можливостей. Наприклад для отримання нових замовлень, інвестиції у технічну сферу виробництва тощо	Поле ST Щоб перемогти конкурентів та врахувати обмежену платоспроможність клієнтів варто оптимізувати виробництво з допомогою сильних сторін аби зменшити середню вартість продукту
W – Слабості <ul style="list-style-type: none"> • велика вартість продукції через особливості виробничого процесу • обмеженість техніки та висока вартість нової • обмежений склад адміністративної компанії, що не дозволяє паралельно виконувати багато проектів• 	Поле WO Для використання всіх можливостей, потрібно попрацювати над слабкими сторонами, збільшити склад команди, інвестувати в техніку та технічне забезпечення задля автоматизації певних процесів виробництва та таким чином ми можемо зменшити собівартість	Поле WT Варто ліквідувати наші слабкі сторони, стати кращою версією себе, щоб загрози не стали реальністю. Розвиватись в сфері інновацій, аби бути на крок попереду наших конкурентів

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Матриця SWOT-аналізу — це своєрідний вид аналізу діяльності організації, він не несе остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але впорядковує факти й міркування про наявний стан. Це корисна причина, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над

перспективою. Сот-аналіз допомагає розвинути в керівнику стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Згідно проведених аналізів можна зробити висновки, що компанія має високий потенціал, що ще не розкрила на всю. З однієї сторони потрібно інвестувати в свої потужності та сильні сторони, а з іншого варто звернути більшу увагу на ефективність використання людських ресурсів.

2.4. Вплив системи управління персоналом на показники ефективності діяльності ТОВ «Мунхаузен»

Будь-яка діяльність починається з планування. Адже лише з ретельно обдуманим планом дій можлива швидка й ефективна діяльність. Це своєрідна відправна точка та процес визначення майбутніх подій.

Товариство «Мунхаузен» використовує різні види планування:

- Стратегічне планування використовують для побудови своїх шляхів розвитку. Як приклад можна побачити вже результат такого планування – це їх ріст від рекламних ілюстрацій до короткометражних мультфільмів.

- Тактичне планування для формування планів виконання замовлень клієнтів, виконання їх проектів. Тобто це на нашій фірмі використовують для проектного планування.

- Оперативне планування для формування списку завдань на тиждень.

Розглянемо детальніше проектне планування. Мунхаузен застосовує такі методики управління й планування як Гант та Канбан (рис. 2.6 – 2.7).

Діаграма Ганта (також стрічкова діаграма, графік Ганта) — діаграма, яка використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проектом. Є одним з засобів планування та управління проектами [53].

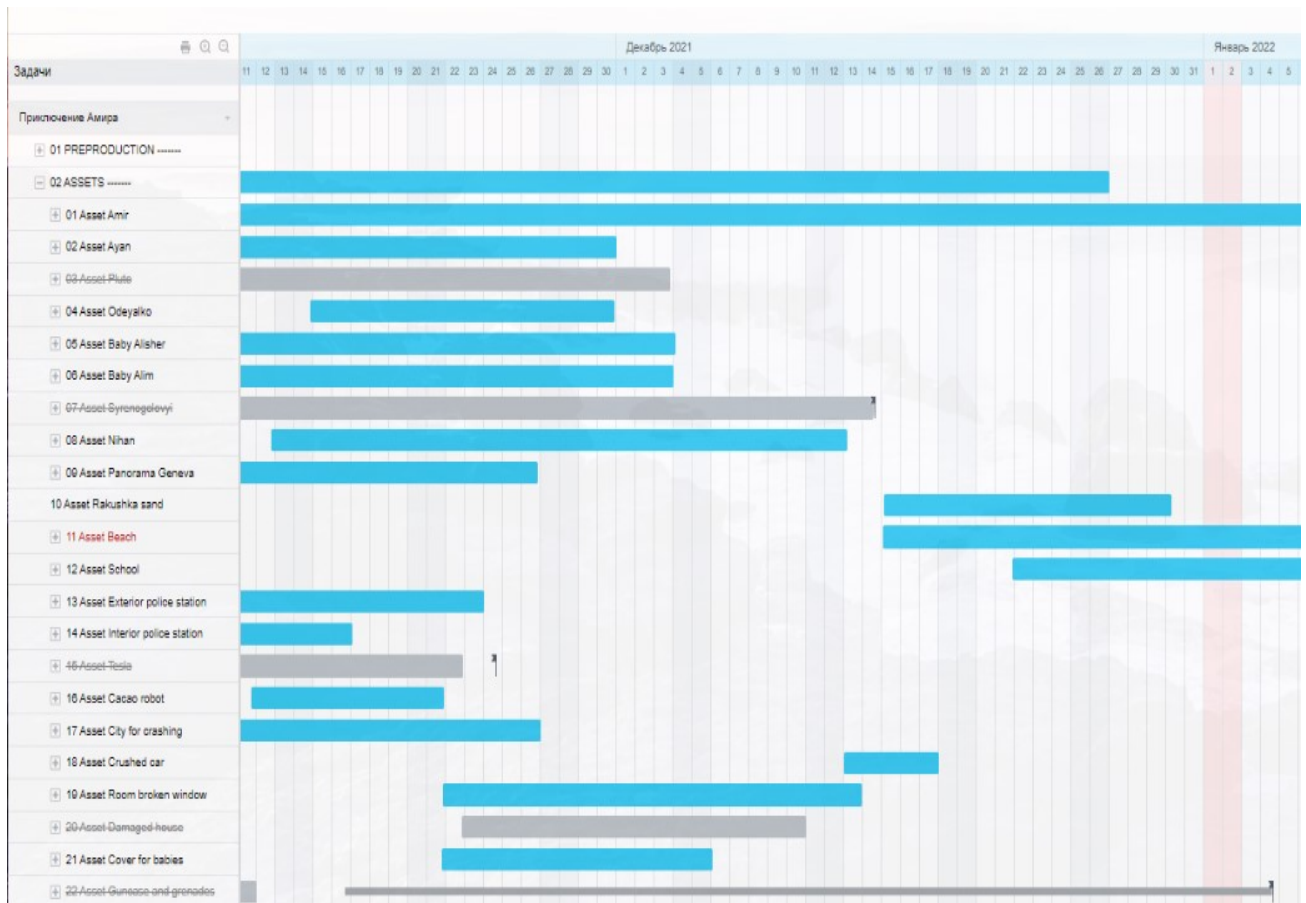


Рис. 2.6. Застосування діаграми Ганта у ТОВ “Мунхаузен”

Джерело: створено автором на основі даних компанії

У цій діаграмі товариство використовує три кольори: синій – завдання в роботі, сірий – закінчене, червоний – протерміноване. Це допомагає візуалізувати часові рамки й розуміти наскільки швидше або пізніше ми закінчимо проект.

Канбан — це метод управління розробкою програмного забезпечення з наголосом з доставкою якраз вчасно, та униканні перевантаження членів команди. При цьому підході процес від опису задачі до доставки результатів її виконання користувачу, наочно показується учасникам процесу, і члени команди можуть витягувати роботу з черги [54].

В класичному канбані є три колонки: 1) нові; 2) в роботі; 3) готові.

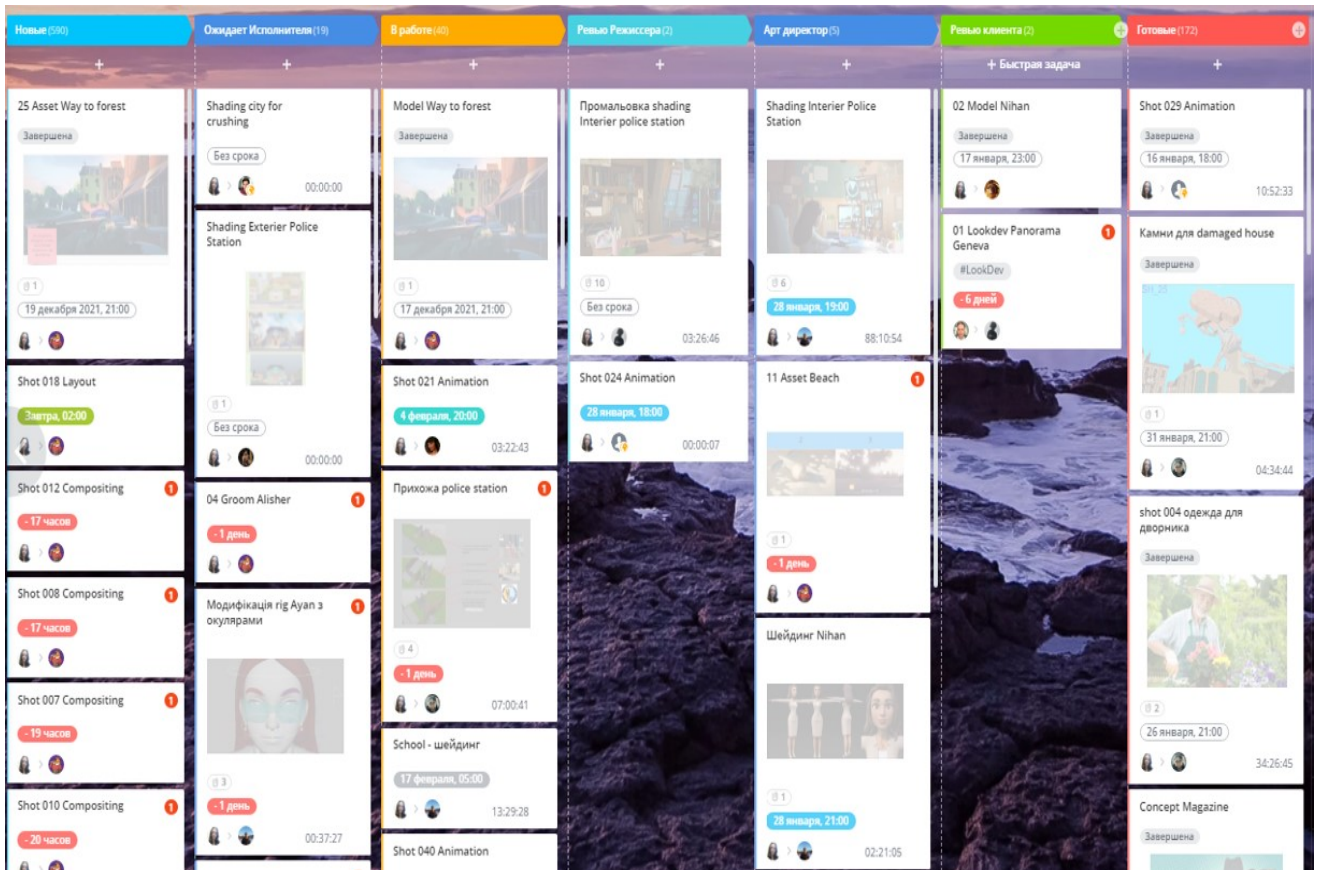


Рис. 2.7. Застосування методології канбан у ТОВ «Мунхаузен»

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Мунхаузен удосконалив колонки канбану під себе:

- Нові
- Чекають виконавця – у цій колонці є задачі, де вже попередній виконавець зробив свою частину роботи і тепер завдання очікує, коли звільниться наступний виконавець.
- В роботі, завдання, які в цей момент виконують.
- Рев'ю режисера – це особиста колонка режисера, в яку ставлять завдання, що потрібно йому прокоментувати. З допомогою цієї колонки режисер одразу бачить завдання, які призупинені, бо очікують коментарі, і це допомагає йому швидше дати фідбек.
- Рев'ю арт директора – це така ж колонка як і «рев'ю режисера», але тут коментарі залишає арт директор.

- Рев'ю клієнта, тут ставляться завдання, що по суті готові, але їх має затвердити замовник.

- Готово – колонка завершених завдань.

Взаємозв'язок цих методик можна прослідити через часові рамки кожного з завдань. Це дозволяє швидко й просто створювати та коригувати плани виробництва. Важливо при цьому розуміти взаємозв'язок завдань між собою та можливе перенавантаження персоналу. Неврахованим нюансом використання таких систем планування є те що працівники можуть заплутатись між задачами. Варто робити планові інструктажі задач на тиждень, щоб запевнитись, що всі все зрозуміли правильно.

Наступний базовий постулат, на якому тримається ефективність діяльності підприємства є функція менеджменту – організування. Насамперед це процес формування структури компанії та визначення як саме буде відбуватись співпраця людей для досягнення спільної мети.

Організаційна структура має лінійно-функціональний вигляд (рис. 2.8).

Чітко видно ієрархічність підпорядкування від генерального директора і до решти функціональних відділів, що виконують свою специфічну функцію. Такий поділ є ефективний для поетапного виробничого процесу, який є присутній в досліджуваній анімаційній студії.

Процес виробництва мультфільмів значно відрізняється від інших форм виробництва. У товаристві є структури, що працюють в штаті компанії, та структури, що забезпечуються кадрами з фрілансу. Наприклад режисер працює на основі фрілансу, також є багато й інших працівників, що являються фрілансерами, а не штатними працівниками. Розглянемо штатні структури.

До адміністративно-юридичної частини відноситься операційний директор та його асистент. Бухгалтерською частиною займається наймана компанія, що надає послуги обліку й аудиту.

Пошуком та комунікацією з клієнтами щодо нових проектів більшою мірою займається генеральний директор.

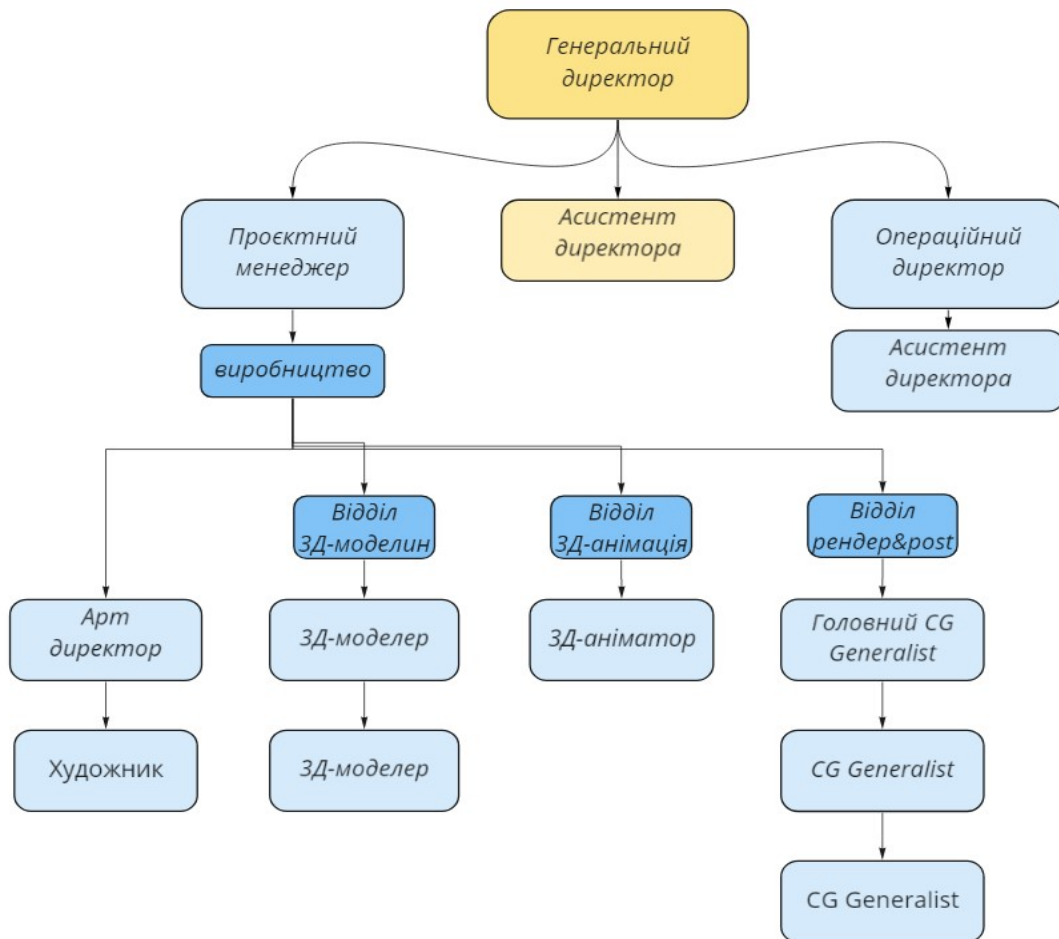


Рис. 2.8. Організаційна структура ТОВ “Мунхаузен”

Джерело: сформовано автором

Процесом виробництва керує проектний менеджер. Він же ж має в підпорядкуванні всі наступні відділи. Також менеджер спілкується зі всіма фрілансерами, пошуком яких займається асистент генерального директора.

Художнім відділом керує Арт директор, в його обов’язок входить співпраця з режисером та візуалізація сценарію мультфільму.

Відділ 3д-моделінгу – це відділ 3Д-графіки, що створює персонажів та їх оточення у 3Д-просторі за допомогою спеціальних комп’ютерних програм.

Відділ рендерингу, де виконавцями є CG Generalist-ти – це місце, де роблять монтаж та спецефекти, тобто така собі вже фінішна сходинка в процесі створення короткометражних анімацій.

В товаристві відсутній окремий відділ кадрової служби. Питаннями найму працівників займаються генеральний та операційний директори. Така ситуація є через невеликий склад штатних працівників в компанії загалом. Питаннями пошуку нових працівників, їх первинним відбором займається асистент генерального директора. Також цей ж асистент шукає й спілкується з фрілансерами. Фрілансер – це самозайнятий працівник, що може водночас співпрацювати з кількома компаніями.

Нище наведено порівняння складу штатних працівників товариства (рис. 2.9).

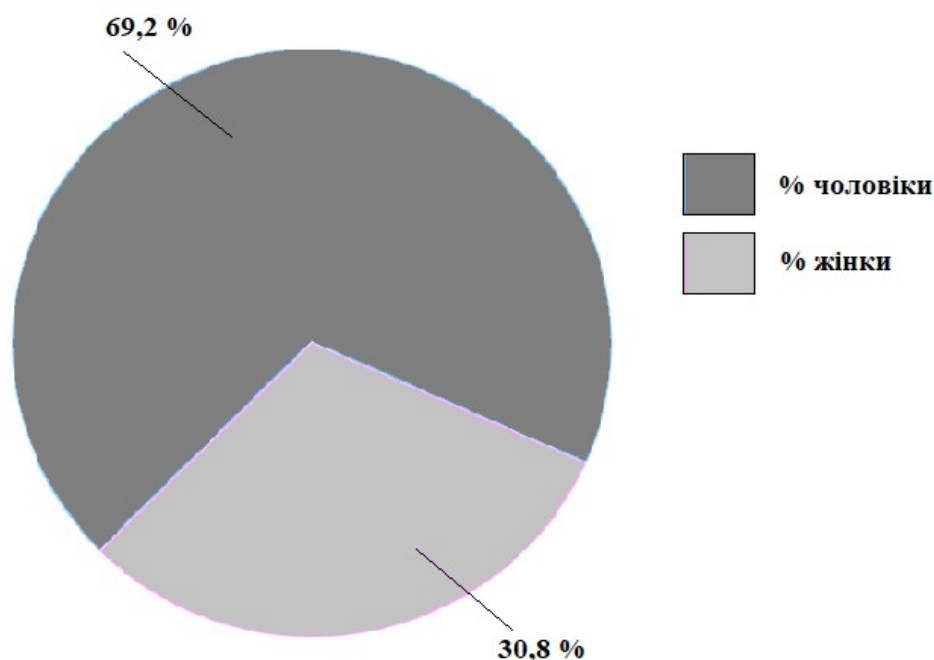


Рис. 2.9. Структура персоналу ТОВ “Мунхаузен” за статтю

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Структура персоналу за віковою категорією наведена нижче, у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура персоналу за віковою категорією

Відсоткове співвідношення	Вік працівників
23,07 %	21 – 30 років
69,24 %	31 – 40 років
7,69 %	41 і більше

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Як ми бачимо із схеми та таблиці, в компанії працюють більшою мірою чоловіки, молоді й зрілі працівники. Та не можна забувати, що більшу частину виробництва задовольняють робочою силою – фрілансерами. Таких тимчасових працівників нараховується близько тисячі в кадровій базі. Така система значно здешевлює собівартість продукту, а саме анімаційних відеороликів, що продукує компанія. Але це збільшує роботу кадрового сектору, адже потрібно постійно шукати фрілансера з відповідною кваліфікацією, ціною за свою роботу й, що найважливіше, вільного у потрібний відрізок часу. Давайте розглянемо на прикладі одного з проектів кількість та співвідношення фрілансерів з штатними працівниками. У табл. 2.7 наведено завантаженість людей та кількість робочого часу, що вони вже витратили на виконання завдань.

Таблиця 2.7

Статистика завантаженості працівників в проекті «111» («Пригоди Аміра»)

Відповідальний	Затрачений час (сума год.)	Відповідальний	Затрачений час (сума год.)
Виконавець 1	207:08	Виконавець 14	88:00
Виконавець 2	2:27	Виконавець 15	142:19
Виконавець 3	105:00	Виконавець 16	18:00
Виконавець 4	208:00	Виконавець 17	51:47:
Виконавець 5	23:00	Виконавець 18	88:00:
Виконавець 6	22:47	Виконавець 19	10:43
Виконавець 7	10:53	Виконавець 20	383:45:
Виконавець 8	87:20	Виконавець 21	16:07
Виконавець 9	56:00	Виконавець 22	42:00
Виконавець 10	72:00	Виконавець 23	85:33:
Виконавець 11	54:00	Виконавець 24	5:58
Виконавець 12	63:00	Виконавець 25	29:30:
Виконавець 13	35:00	Виконавець 26	12:32

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

У таблиці представлено 26 працівників, що працюють над проектом «Пригоди Аміра», це короткометражний мультфільм:

- Штатних працівників є 9
- Фрілансерів – 17

Можна побачити, що співвідношення фрілансерів становить 65,38% , а штатного персоналу – 34,62% . Тобто, якби компанія не наймала самозайнятих фрілансерів вона мала б збільшити свій штат у три, а той чотири рази, аби забезпечувати безперервне і паралельне виконання кількох проектів.

Для організації робочого часу ТОВ “Мунхаузен” склав рухомий графік дня, є три варіанти початку й кінця роботи:

- від 9:00 і до 18:00;
- від 10:00 і до 19:00;
- від 11:00 і до 20:00.

Форма роботи також є різна:

- дистанційно;
- в офісі, у Львові.

Для оптимізації завантаженості, рівномірному розподілі завдань, дослідження ефективності роботи та успішній співпраці з клієнтами компанія використовує CRM-систему bitrix.

Бітрікс24 – це набір з п'яти важливих і корисних інструментів, які допомагають бізнесу працювати: CRM, завдання і проекти, контакт-центр, сайти та магазини, офіс. Цей інструмент допомагає керівнику вибудувати в своєму колективі ефективну роботу. Ділове спілкування між співробітниками, облік і контроль робочого часу, корпоративний чат, загальний диск, зручний календар, регулярна звітність перед керівником, автоматизація бізнес-процесів, структура компанії зі збудованою ієрархією [21].

Ця система автоматично формує різноманітні звіти для обліку роботи компанії. Зокрема звіт по зайнятості працівників по завданнях та звіт про ефективність роботи персоналу (рис. 2.10 і 2.11).

На рис. 2.10 темно-жовтим кольором позначено витрачений час на завдання і синім – запланований час на виконання завдання. Оскільки сині колонки усюди дорівнюють нулю, ми розуміємо, що компанії не позначає запланований час на виконання при формуванні завдання. Це не дозволяє їм бачити чи працівник ефективно виконує свою роботу відповідно до плану.

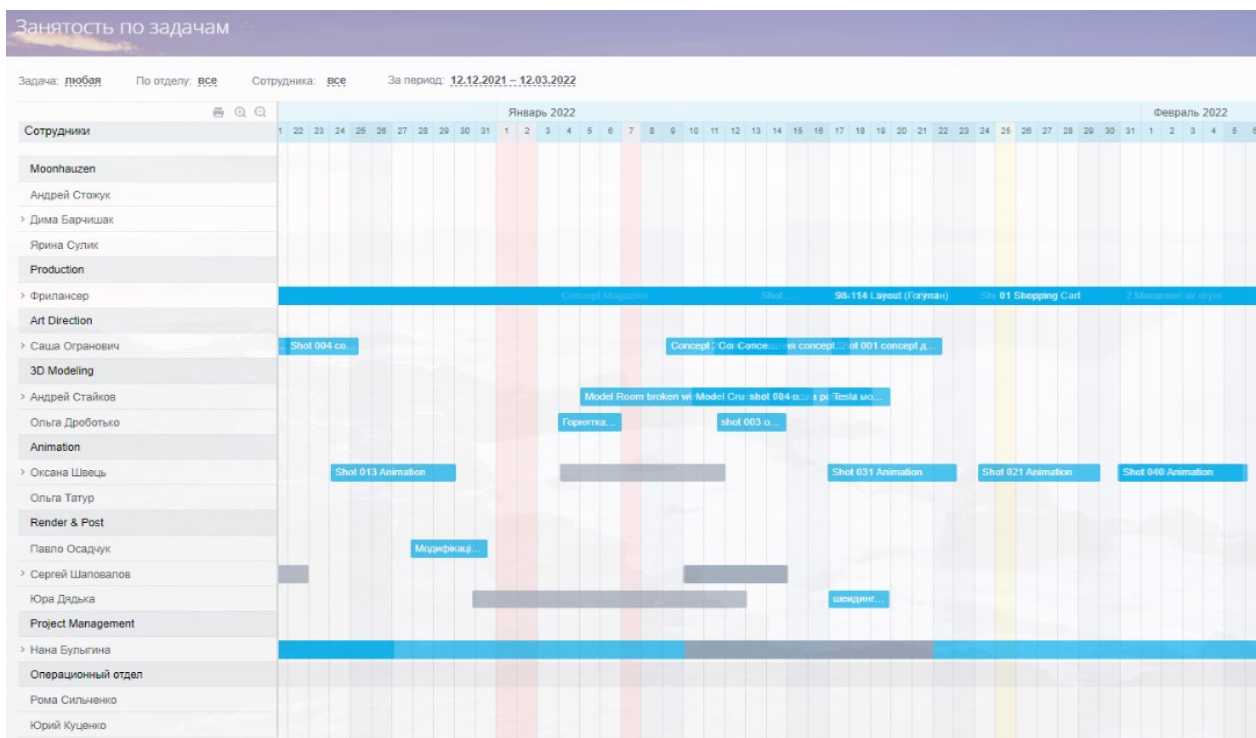


Рис. 2.10. Звіт по зайнятості працівників по завданнях

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

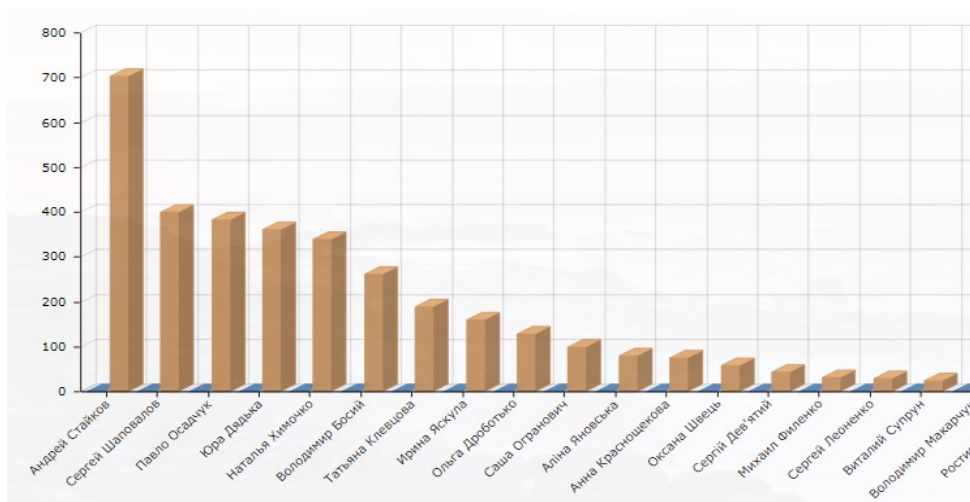


Рис. 2.11. Звіт про ефективність роботи персоналу

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Методи мотивації результативності діяльності в компанії:

Економічні прямі:

- Відрядна оплата.
- Почасова оплата.

- Премії за раціоналізацію.
- Оплата навчання.

Економічні непрямі:

- Гнучкі робочі графіки.
- Участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Почасову оплату або іншими словами ставку мають директори, їх асистенти та прибиральниця. Відрядну – всі інші працівники. Зарплата проектного менеджера складає сума відсоткових нарахувань від вартості проектів, які він веде. При успішному закінченні проекту всі працівники, причетні до його виконання, отримують відповідну преміальну нагороду. Величина премії залежить від вкладу й участі в проекті.

Чудового планування й організування є недостатньо для високої працездатності компанії. Не менш важливим є процес мотивування, адже це своєрідна соціально-економічна основа поведінки працівників.

Система мотивації у досліджуваній компанії базується на певних вимогах, а саме:

- Рівність щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результату роботи;
- Відповідність оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- Створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- Підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

По фізичній активності роботу в анімаційній студії можна порівняти до ІТ компанії, адже все виконується завдяки використанню комп'ютерної техніки та нових технологій. У Мунхаузені немає обов'язкових перерв чи фізкультхвилинок. Дозволяється робити перерви для відпочинку чи перекуру

будь-коли, тут працює кредо «не важливо коли ти закінчив роботу чи прийшов до неї, головне – що вона виконана вчасно». Це досить лояльно зі сторони керівництва, але з точки зору турботи про фізичний стан здоров'я працівників доволі погано, адже всі виконавці – це своєрідні фанати своєї роботи і вона їх затягує. Як висновок, це призводить до проблем із зором, хребтом тощо. Важливо, щоб хтось контролював чи роблять працівники паузу на 5 хвилин щогодини чи ні. Це можна організувати і з допомогою автоматичних нагадувань в робочій системі на комп'ютері.

Хоч і контролю за регулярними перервами в роботі не має, але свою корпоративну культуру вони роблять якомога активнішою. Останні корпоративи, які відбувались у товаристві це:

- проходження квесту пошуків скарбів на території старовинного замку
- пейнтбол на території приватного сектору лісу.

Плануючи та вдосконалюючи свій стратегічний план, керівництво ТОВ “Мунхаузен” планує підвищення кваліфікації своїх кадрів. При роботі з проектами компанія постійно стикається з новими викликами для себе і в такі моменти розуміє, що непогано було б аби такий то спеціаліст пройшов такі курси, щоб вміти ще таке і те.

На жаль, лише так «планується» розвиток працівників. Так зване запізніле планування. У будь-який момент працівник може знайти собі курси самостійно і попросити про їх оплату в фірмі, але така оплата навчання можлива лише, якщо тематика курсів співпадає з посадою, на якій він працює. Це також ознака лояльності й турботи про свої людські ресурси, та як свідчить практика люди самостійно планують своє підвищення кваліфікації вкрай рідко, їх потрібно постійно мотивувати для цього. Така ситуація виникає не лише через людську лінь та боязнь виходу із зони комфорту, а й через велику завантаженість на роботі.

Для забезпечення ефективної діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці тощо.

Всі ці процеси не результативні, якщо не реалізується такий управлінський процес, як контролювання, який дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення. Процес контролю товариства можна розглянути через рис. 2.12.

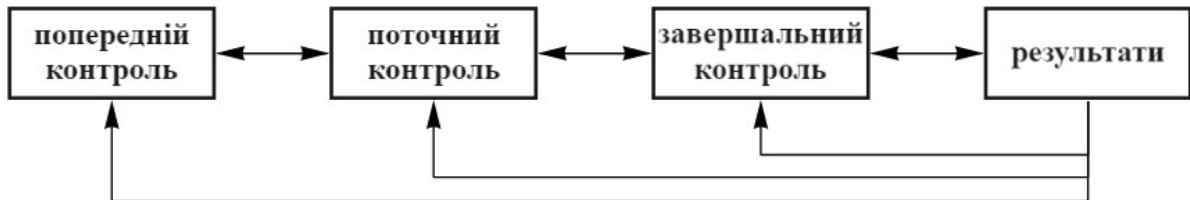


Рис. 2.12. Види контролю на ТОВ «Мунхаузен»

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Одразу видно нерозривний взаємозв'язок всіх ланок. Товариство практикує три види контролю: попередній, поточний та завершальний. Відповідальність за якість робіт лежить на кожному працівникові, а за сам процес контролю є на проєктному менеджерів і на директорі. Це дозволяє компанії випускати продукт дуже високої якості. Але з точки зору управління людськими ресурсами така схема контролю використовується неефективно, бо відсутня система мотивації й покарання за дотримання термінів виконання роботи. При ситуації неякісно виконаної роботи працівник просто її переробляє.

Результати розрахунків техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Мунхаузен» за 2019-2021 рр. подано у табл. 2.8., показники прибутковості та ліквідності представлені відповідно у табл. 2.9 та 2.10.

Щодо результатів аналізу фінансової стійкості, то він представлений у табл. 2.11, а ділової активності у табл. 2.12. Також застосовано комплексний підхід щодо узагальненої оцінки фінансового стану підприємства, а саме модель У. Бівера, розрахунки якої представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.8

Техніко-економічні показники ТОВ «Мунхаузен» за 2018-2020 рр.

Показники	За рік		
	2018	2019	2020
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	122.9	219	198.7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	108.1	226.6	265.3
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	116.9	211.5	190.8
Реалізовано продукції, тис. грн.	505.8	1329.5	2493.7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	50.4	103.5	1270.6
Чистий прибуток, тис. грн.	23.6	24.9	33.5
Фондовіддача	4.7	5.9	9.4
Фондомісткість	0.2	0.2	0.1
Фондоозброєність	9.8	25.2	29.5
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. /осіб	33.7	102.3	191.8
Продуктивність праці пром.-вир. персоналу, тис.грн/ осіб	46.0	147.7	277.1
Рентабельність продукції, %	46.8	24.1	2.6
Рентабельність активів, %	19.2	11.4	16.9
Рентабельність власного капіталу, %	20.2	11.8	17.6

Джерело: розраховано автором на основі даних фінзвітності компанії за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.9

Формування прибутку ТОВ «Мунхаузен» за 2018-2020 рр.

Показник	За рік, тис. грн.		
	2018	2019	2020
Доходи	508.2	1334.5	2506.8
Витрати	531.8	672.7	2471.1
Прибуток до оподаткування	-23.6	661.8	35.7
Чистий прибуток	23.6	24.9	33.5

Джерело: розраховано автором на основі даних фінзвітності компанії за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.10

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Мунхаузен» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець року		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)	14.6	22.8	2.0
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	14.6	22.8	2.0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.2	6.3	1.9

Джерело: розраховано автором на основі даних фінзвітності компанії за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.11

**Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності ТОВ
«Мунхаузен» за 2018-2020 рр.**

Показники	На кінець року		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт фінансової стійкості	1.0	1.0	0.9
Коефіцієнт фінансового ризику	0.05	0.02	0.1
Коефіцієнт загальної платоспроможності	22.1	48.8	17.0
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0.2	6.3	1.9

Джерело: розраховано автором на основі даних фінзвітності компанії за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.12

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Мунхаузен» за 2018-2020 рр.

Показники	За рік		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності активів	2.5	6.1	4.1
Тривалість обороту активів, днів	141.4	59.3	87.5

Джерело: розраховано автором на основі даних фінзвітності компанії за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.13

Узагальнена оцінка фінансового стану підприємства за моделлю У. Бівера

Показник	Розрахункова формула	Норматив	За 5 років до банк-ства	За 1 рік до банк-ства	Значення показника у «Мунхаузен»
Коефіцієнт Бівера	$(\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}) / (\text{Довгост. зобов.} + \text{Короткос. зобов.})$	0,4—0,45	0,17	-0,15	0,42
Рентабельність активів	$\text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100 \%$	6—8	4	-22	10,25
Фінансовий ліверидж	$(\text{Довгост. зобов.} + \text{Коротк. зобов.}) / \text{Активи}$	≤ 37	≤ 50	≤ 80	9,01
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$(\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}) / \text{Активи}$	0,4	$< 0,3$	-0,06	0,52
Коефіцієнт покриття	$\text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання}$	$< 3,2$	< 2	< 1	6,3

Джерело: розраховано автором на основі даних фінзвітності компанії за 2018-2020 рр.

Модель ймовірність банкрутства Терещенка:

$ZT = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$, $ZT > 2$ — не загрожує банкрутство; [11]

X_1 — кошти / зобов'язання; $1 < ZT < 2$ — порушений фінансовий стан;

X_2 — валюта балансу / зобов'язання; $0 < ZT < 1$ — існує загроза;

X_3 — прибуток / валюта балансу; $ZT < 0$ — підприємство майже збанкрутувало.

X_4 — прибуток/ виручка від реалізації;

X_5 — виробничі запаси / виручка від реалізації;

X_6 — оборотні активи / активи.

Розрахунки за цим методом дали на таке значення: $x_1=3,375$; $x_2=0,8432$; $x_3=19$; $x_4=0,023$; $x_5=0,117$; $x_6=0,066$; $ZT=23,42$.

Із всіх розрахунків можна зробити наступний висновок про фінансовий стан ТОВ “Мунхаузен”. Компанія не є на межі банкрутства, фінансова стійкість висока та ліквідність діяльності в межах норми, навіть вища за неї. Можна бачити стабільний зріст прибутків з року в рік та зменшення тривалості обороту активів, що говорить про пришвидшення виконання проектів-замовлень.

Собівартість продукції збільшується, але це відбувається за рахунок покращення якості та збільшення об'єму роботи над проектами, адже на початку продуктом компанії були малюнки й анімаційні ролики до 30 секунд, а сьогодні вони працюють над короткометражними мультфільмами тривалістю від 1 хвилини до 5. Звісно ж у виробництві також залишились короткі ролики на 15 секунд. Можна зменшити собівартість за рахунок автоматизації певних процесів, але тоді студія повинна купити відповідну техніку й програмне забезпечення, тому такі зміни варто ґрунтовно проаналізувати й прорахувати.

Висновки до розділу 2

VARUS – це сучасна мережа супермаркетів в Україні, яка активно вводить в асортимент і продаж нові товари продуктової і непродуктової групи. Торговельна мережа сформувала хорошу систему управління персоналом, яка базується на таких компонентах: стабільна заробітна плата; гнучкий графік роботи; обіди за рахунок компанії; на керівні посади насамперед підвищують власних працівників; найкращим працівникам надаються оплачувані путівки закордон; можливість кар'єрного зростання; запрошення на роботу студентів через проходження ними виробничої практики з можливістю пропозиції щодо працевлаштування кращим із них; використання системи оцінки лояльності та задоволеності персоналу eNPS, що дозволяє керівництву підвищити ефективність зворотного зв'язку; розроблена ефективна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка включає: вхідне навчання для новачків, безперервне навчання (для підтримки кваліфікації та розвитку) для працюючих працівників та школи (використовуються для тих випадків, коли потрібно навчити працівників/кандидатів на вакантні посади/професії).

Moonhauzen Animation Studio-анімаційна продакшн-студія, що була створена у 2013-му році у Львові. Moonhauzen це один з прикладів, коли маленька компанія починала з рекламних ілюстрацій та дійшла до короткометражних комерційних мультфільмів та навіть серіалів. Проведено комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства через використання сучасні методики з позиції системного підходу. Для цього провели PEST- та SWOT-аналіз середовища підприємства, на основі якого розробити матрицю SWOT та визначити парні комбінації на полях матриці

Розглянуто детальніше проектне планування. Мунхаузен застосовує такі методики управління й планування як Гант та Канбан. Діаграма Ганта є одним з засобів планування та управління проєктами.

Із всіх розрахунків можна зробити наступний висновок про фінансовий стан ТОВ “Мунхаузен”. Компанія не являється на межі банкрутства, фінансова

стійкість висока та ліквідність діяльності в межах норми, навіть кращі від неї. Можна бачити стабільний зріст прибутків з року в рік та зменшення тривалості обороту активів, що говорить про пришвидшення виконання проектів-замовлень.

В товаристві відсутній окремий відділ кадрової служби. Питаннями найму працівників займаються генеральний та операційний директори. Така ситуація є через невеликий склад штатних працівників в компанії загалом. Можна побачити, що співвідношення фрілансерів становить 65,38% , а штатного персоналу – 34,62% . Тобто, якби компанія не наймала самозайнятих фрілансерів вона мала б збільшити свій штат у три, а той чотири рази, аби забезпечувати безперервне і паралельне виконання кількох проектів.

Плануючи та вдосконалюючи свій стратегічний план, керівництво ТОВ “Мунхаузен” планує підвищення кваліфікації своїх кадрів. При роботі з проектами компанія постійно стикається з новими викликами для себе і в такі моменти розуміє, що непогано було б аби такий то спеціаліст пройшов такі курси, щоб вміти ще таке і те. На жаль, лише так «планується» розвиток працівників, так зване запізніле планування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ «МУНХАУЗЕН»

Критерієм удосконалення управління персоналом на основі індивідуалізму є спільна участь та співпраця (на відміну від економічних, політичних чи соціальних потреб). Ця форма управління базується на стосунках між людьми та реалізує культуру управління на мікро-, мезо- та макрорівнях організації. Управління персоналом потребує створення мережі громадських та професійних об'єднань МСП за сприяння органів місцевого самоврядування.

При цьому компанії повинні створити:

- Сприятливі умови для самовдосконалення, регулярного підвищення кваліфікаційного рівня працівників;
- Ефективна система відбору осіб на основі визначення їх свободи вибору, свободи, чесності та порядності;
- Умови для ефективної співпраці команд всередині компанії на основі свободи творчого пошуку та перетворення, професійного вдосконалення.

Сприяння розвитку співробітників через персоналізацію має відбуватися наступним чином:

- удосконалити систему управління персоналом з урахуванням різних етапів життєвого циклу компанії та ринку, на якому вона працює;
- враховувати стратегічні наміри та наміри власника, а також інших зацікавлених сторін (вище керівництво, самі працівники, профспілки тощо);

- призначати інноваційних керівників вищої та середньої ланки, здатних до комплексних перетворень, пропонувати та втілювати нові ідеї на основі аналізу об'єктивного стану компанії та причин негативних явищ;

- враховувати часові фактори для оптимального використання трудових та інших ресурсів;

- знизити ризик набору, відбору та просування персоналу;

- забезпечити належний професійний, матеріальний і соціальний захист працівників у разі банкрутства, реорганізації чи банкрутства.

Забезпечення належного управління персоналом у кадровій компанії має бути:

- поліпшення умов і охорони праці;

- створити умови для інформатизації та автоматизації робочих місць, використання відповідної безпеки комп'ютерної та оргтехніки, ліцензійного програмного забезпечення, простоти використання;

- забезпечити організаційні, технічні та управлінські можливості для застосування сучасних управлінських концепцій (Total Quality Management, Time Management, Benchmarking та інші) з метою підвищення ефективності використання та розвитку працівників;

- організація навчання та заходів для покращення управління та розвитку персоналу з урахуванням їх доцільності та ефективності з точки зору синергії та командної роботи;

- вдосконалення організаційну культуру компанії;

- наймати працівників відповідно до їх професійних, індивідуальних та психологічних якостей;

- ефективно управляти талановитими та креативними працівниками.

Ця група працівників має певні особливості, які слід враховувати для підвищення ефективності їхнього управління:

- індивідуальні нюанси організаційної поведінки працівників (мінімізація непродуктивного часу, цілеспрямованість, відповідальність за результат тощо);

- характеристики свободи самовираження, способу мислення, незалежності, гідності, самодостатності;
- потреба в забезпеченні відповідних умов праці та відпочинку, гнучкого робочого часу, часу для творчого мислення;
- можливість прямої комунікації з керівниками, вищими керівниками та їх представниками;
- забезпечити відповідними технічними засобами, програмними продуктами, засобами зв'язку;
- розробники ексклюзивних (ключових) продуктів з достатнім доступом до творчих талантів, які приносять значний прибуток організації;
- можливість активної комунікації з видатними особистостями, експертами в окремих сферах діяльності за межами компанії, з професійними групами;
- необхідна підвищена увага до високоспеціалізованих талановитих кадрів, мінімального контролю за виконанням поточних завдань;
- забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації у робочий час;
- надання можливостей для співпраці з працівниками інших підрозділів, передачі досвіду тощо;
- заохочення надавання допомоги та співпраці з іншими працівниками підрозділу у виконанні нормальних важливих завдань (за потреби);
- залучення спеціалізованих здібних менеджерів для організації та управління діяльністю талантів, створення оптимальних умов для досягнення цілей компанії та реалізації виробничих цілей.

Ефективне управління людським капіталом дозволить підвищити конкурентоспроможність, рівень розвитку та управління компаніями, топ-менеджери та експерти виявлять найбільш ефективні інструменти та важелі управління, визначать ефективну позицію компанії серед конкурентів. Також можна визначити комплексні показники розвитку талантів за складовими, встановити показники достатньої кількості та якості, об'єктивно оцінити рівень розвитку талантів та якість менеджменту підприємств.

За допомогою конкретних показників рекомендується пов'язувати рівень розвитку, якості та управління людьми з діловою та соціально-економічною ефективністю компанії. Зміна сучасних умов праці працівників, намагаючись порівняти управління працівниками, засноване на ієрархічному та неспеціалізованому управлінні, з управлінням працівниками, заснованим на кваліфікації. У ньому також описано деякі стратегії та рекомендації щодо ефективного управління видатними працівниками в організації.

Стабільний розвиток і стратегічні можливості компанії в епоху гострої конкуренції забезпечуються рівнем внутрішньо корпоративної системи управління, яка забезпечує повноцінний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінських навичок і відбирає кращих співробітників.

У сфері управління персоналом зарубіжні економісти наголошують, що запорукою розвитку компанії сьогодні є агресивна поведінка в конкурентному середовищі, впровадження нових технологій, якісні продукти в усіх системах управління, адаптивний внутрішній дизайн, людський капітал. Тому не тільки стратегія, організаційна структура, різноманітні процедури планування та контролю, але й стиль управління, придатність кар'єри працівників, їх повсякденна поведінка та реакція на інновації та зміни повинні постійно вдосконалюватися шляхом аналізу. Це суть проблеми. Внаслідок процесів глобалізації економіки, роботодавці змушені впроваджувати системи якості відповідно до міжнародних стандартів, адже від цих характеристик працівників залежить успіх компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках [17].

Для отримання високого прибутку від ринку в умовах сильної конкуренції необхідний особливий характер розвитку інтелектуальних ресурсів, який забезпечить високий і стабільний прибуток. Сьогодні важлива роль інтелектуальних ресурсів полягає в тому, що ринкова вартість компанії може в сто разів перевищувати вартість її активів, і цю різницю можна пояснити лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

На сьогоднішній день для мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ «МУНХАУЗЕН» є головним завданням виявлення та формування процесу

управління людськими ресурсами, особливо інтелектуального розвитку працівників. Рівень змін на сучасному ринку дуже високий, і чим він вищий, тим більша потреба у прискоренні розвитку інтелектуального потенціалу людини на рівні загального підприємництва.

Компанії можуть використовувати наступні методи для розвитку та поглиблення своїх інтелектуальних здібностей:

- Створення повноцінних характеристик працівників з використанням новітніх видів і методів навчання;
- Забезпечити систему передачі знань і навичок передових працівників;
- Створення бази знань і забезпечення доступу до неї, регулярно її оновлення;
- Наймання висококваліфікованих співробітників з великим потенціалом;
- Розробити ефективну систему професійної консультації та адаптації учнів у школах.

З іншого боку VARUS та MOONHAUZEN, щоб стати «інтелектуальною» компанією, повинні зосередитися на створенні інтелектуального капіталу. По-перше, щоб стати розумним підприємством, потрібно покращити інтелект співробітників і покращити процес створення цінності співробітників за допомогою нових типів і методів навчання. Основними показниками інтелекту співробітника є рівень розвитку мислення, процес швидкого розуміння і сприйняття інформації. Сьогодні компанії зосереджені на розвитку інтелектуального потенціалу, що дозволить збільшити вартість надання послуг. Здатність до навчання дуже важлива, тому що від неї залежить інтелект і знання.

Навчання — це двостороння діяльність або процес. З одного боку, основна увага приділяється отриманню нових знань і навичок, з іншого — практичному застосуванню на практиці. Навчання має бути індивідуальним на індивідуальному рівні та комплексним на рівні компанії.

Для того, щоб VARUS та MOONHAUZEN досягнули максимального результату, працівникам необхідно створити особливі умови для розвитку кожного працівника на найвищому рівні.

Багато іноземних компаній показали на практиці, що для достатнього підвищення продуктивності неможливо інвестувати лише в нове обладнання. Ключовою частиною є підготовка та підготовка кваліфікованого персоналу та створення резервів у компанії. Провідні світові компанії інвестують до 10% фонду зарплати в розвиток співробітників. Натомість українські компанії збільшують цей показник лише до 2%. У 1990-х роках американські дослідники повідомляли про економічне зростання наступне:

- 1) На підвищення кваліфікації – 2,1%;
- 2) За рахунок зростання населення – 0,4%;
- 3) За рахунок збільшення капіталу – 0,5% [5].

Варто також запровадити нову модель організаційно-економічних механізмів удосконалення системи розвитку персоналу. Ця модель буде спрямована на вдосконалення процесу особистісного розвитку підприємства через професійне навчання, запровадження нової системи підвищення кваліфікації для розвитку кар'єри.

Реалізація цієї моделі дозволить вирішити наступний набір проблем:

- 1) Рекрутинг;
- 2) Адаптація нових працівників;
- 3) Удосконалення професійної підготовки.

Ми рекомендуємо створити систему, яка спонукатиме співробітників шукати можливості для підвищення продуктивності та організувати щомісячні спільні семінари для всіх співробітників.

Стратегія управління персоналом на ТОВ “Мунхаузен” представлена на рис. 3.1. Ефективність впровадження стратегії управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних у відділі кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей. Рекомендується

найняти HR спеціаліста та впровадити управління розвитком людських ресурсів, адже лише зміни й постійний рух до кращого є гарантом успіху організації.

<p>Генеральна мета служби управління персоналом: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості</p>		
<p>Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців</p>		
<p>Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом (стратегічні функції)</p>		
<p>Забезпечення персоналом високої компетенції; колективу Регулярність навчання трудового колективу</p>	<p>Реалізація трудового потенціалу; Активізація використання наявного потенціалу; Підвищення продуктивності праці; Удосконалення системи постійного навчання</p>	<p>Розвиток трудового потенціалу; Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях організації; підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»</p>
<p>Забезпечити найманню висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби</p>	<p>Розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Забезпечити ефективне функціонування системи «стратегічне управління персоналом організації». Упровадити в практику управління персоналом комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу; застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки</p>	<p>Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру організації й через мультиплікацію знань. Розробити й розпочати в 2022 р. реалізацію програми «Розвиток корпоративної культури». Сформувати до 08.2022 р. і розпочати реалізацію в 4-му кварталі 2022 р. комплекс заходів щодо підвищення соціального статусу персоналу й іміджу організації</p>

Рис. 3.1. Стратегія управління персоналом ТОВ «Мунхаузен» і стратегічні функції з її реалізації

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Успішні іноземні фірми часто експериментують зі способами мотивації своїх співробітників. Розглянемо 5 найбільш креативних і незвичайних випадків:

- Нестандартні назви посад від Уолта Діснея

Засновник однієї з найвідоміших компаній вважав, що задоволеність співробітників залежить не тільки від розміру зарплати та умов праці, а й від важливості посади та відділу. Відповідно до цієї логіки вона надала пральні в готелі статус «сервісу тканин», що влаштувало відділ маркетингу та клієнтів. Багатьом молодим людям у пральні легше було знайти дорогу до компанії.

- Щоквартальна зміна робочого місця в HubSpot

Кожні три місяці співробітники HubSpot мають офісний обмін. Тобто обмін робочими місцями на території одного з офісів компанії. Так ніхто не засмучується, що хтось отримав краще місце. Позитивно це впливає і на згуртованість групи, адже щоразу є можливість подружитися з новими сусідами.

- Креативні стимули від японських компаній

Найяскравішим прикладом є компанія Hime & Company, велика частина персоналу якої — дівчата. Власниця фірми ввела систему відгулів для тих, хто переживає розлучення з коханим. Що найцікавіше, кількість вихідних безпосередньо залежить від віку. Для жінок, які молодші за 24 років це 1 день, тим хто старше, але ще не досяг 30-річчя – 2 дні, старше 30 років – 3 дні.

Крім того, кілька японських компаній впроваджують скорочений робочий день під час сезонних розпродажів. Люди дуже люблять шопінг в Японії, тому як персоналу так і керівництву таке рішення є чудовим.

- Домашні вихованці на робочому місці в Airbnb

Airbnb, одна з найбільших компаній, що займається орендою, що дозволяє співробітникам брати на роботу маленьких собак і морських свинок. Керівна ланка вирішила, що якби співробітники могли зосередитися на своїй роботі і не турбуватися про своїх студентів, ефективність роботи значно зростає.

- Дружні подарунки новачкам в Commerce Sciences

Новачок компанії отримує подарунок від попереднього нещодавно прийнятого на роботу працівника. Це може бути будь-що символічне або цікаве, без обмежень. Таким чином відразу налагоджується позитивне спілкування і людині стає легше приєднатися до нової групи [23].

Правильна мотивація співробітників – це розвиток компанії і головне завдання керівника. Крім класичних матеріальних стимулів, існує безліч нефінансових способів підвищення мотивації співробітників. Успішне впровадження мотиваційної системи залежить від балансу між цими двома підходами.

Можна запропонувати реалізацію нормативно-правових, фінансово-економічних, навчально-методичних, інформаційних заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. Для вдосконалення системи розвитку персоналу мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ «МУНХАУЗЕН» варто також запропонувати створення внутрішнього навчального центру.

Навчання – це набір завдань і вправ, які працівники виконуватимуть згідно з графіком. Завдяки навчанню співробітники можуть покращити свої знання, підвищити ефективність роботи та розвинути додаткові навички для кар'єрного зростання.

Основними завданнями тренінгу є:

- розвиток конкретних знань і умінь;
- передавати інформацію, необхідну для орієнтування працівника в організації та у зовнішньому середовищі;
- мотивація до праці;
- удосконалення форм міжособистісного спілкування та взаємодії.

В результаті навчання нові співробітники зможуть швидко адаптуватися до поставлених завдань, отримати нові знання та навички. Навчання дасть можливість підготувати працівника до просування по службі.

Також важливим є навчання менеджерів. Навчання дозволить керівникам розвинути навички управління підрозділами, тим самим збільшуючи прибуток і зменшуючи збитки.

Навчальний комплекс підвищить продуктивність всієї компанії. Клієнти та співробітники стануть щасливішими, і, як наслідок, прибуток зросте інтелектуально та фінансово.

Визначимо переваги та недоліки такого навчального центру:

Переваги:

- активна участь усіх учасників тренінгу;
- концентрація учасників;
- короткий термін навчання (1-3 дні, іноді 5 днів);
- забезпечує практичні навички роботи;
- підвищує мотивацію співробітників;
- обмін особистим досвідом не тільки з тренером, а й з іншими учасниками тренінгу;
- тренування знижує опір тренуванню;
- розвивати навички командної роботи.

Недоліки:

- короткочасний ефект від тренувань (3-4 місяці);
- необхідність перепідготовки для оновлення кваліфікації;
- висока вартість навчання;
- освіта не передбачає безперервної освіти, як вища освіта;
- великі витрати тренерів на утримання свого штату;
- існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем під час курсу, тобто недосягнення бажаного результату;
- тривалість навчання.

Слід також зазначити, що однією з найбільших переваг, а часом і недоліків, є особистість тренера як інструменту розвитку учасників тренінгу, тобто в залежності від таланту тренера тренінг може бути успішним або невдалий. .

Навчання охоплюватиме нових співробітників і досвідчених співробітників. Ще одним нововведенням стане наймання співробітників на випробувальний термін, лише після закінчення якого будуть виявлені сильні та слабкі сторони кандидата, і за результатами роботи керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Також тренінг допоможе бути в курсі всіх змін у робочій сфері, усіх інновацій, які підвищують ефективність роботи співробітників.

Самі тренінги будуть групові, оскільки проводити окремі тренінги недоцільно. Результат менше, ніж вартість цього курсу.

Навчальний центр потребує значних інвестицій і часу, але результати від його створення більші. Це дозволить людині задовольнити свої потреби в саморозвитку, тим самим знизивши плинність кадрів, а також підвищивши загальну ефективність роботи всієї компанії та підвищивши кваліфікацію співробітників.

Розвиток сертифікації працівників є критично важливим. Така система дозволить комплексно оцінити розвиток співробітників, кваліфікацію та відповідність ринку праці на сучасному конкурентному ринку. Важливість системи сертифікації полягає в тому, що рівень розвитку співробітників безпосередньо впливає на загальну фінансову діяльність підприємства, прибутковість і конкурентоспроможність.

Сьогодні під час атестації доцільно враховувати результати, які визначають рівень відповідності працівника вимогам галузі та професійний досвід атестованого персоналу. Кваліфіковані співробітники отримують професійний статус і конкурують на ринку праці, гарантуючи роботу.

Що стосується працівника, то оцінка є мірилом його успішності. Під час оцінювання працівники краще розуміють поставлену мету, почуваються значущими, працівник стає більш відповідальним та мотивованим до виконання поставлених завдань. За допомогою системи оцінки персоналу будуть визначені та матеріально мотивовані кращі працівники за новою системою заохочення, розробленою відповідно до системи оцінювання.

Розвиток сертифікації персоналу є дуже важливим. Така система дасть змогу здійснити комплексну оцінку розвитку працівників, їхніх навичок відповідно до сучасного конкурентного ринку та його значення на ринку праці. Важливість системи сертифікації полягає в тому, що рівень розвитку працівників безпосередньо впливає на всі фінансові показники підприємства, його прибуток та конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день доречним є врахування результатів сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам при сертифікації та професійній практиці сертифікованого персоналу. Персонал, який підтвердив свою відповідність, стає конкурентоспроможним на ринку праці, набуваючи статусу експерта та гарантуючи працевлаштування у відповідній сфері.

Що стосується працівника, оцінка є критерієм його успіху. Під час оцінки працівники краще розуміють поставлену перед ним мету, почуваються важливими, працівник стає більш відповідальним та мотивованим до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки системі оцінки персоналу будуть відряджені найкращі працівники, яких фінансово заохотить нова система мотивації, розроблена відповідно до системи оцінювання.

На основі оцінки інтелектуального капіталу VARUS та MOONHAUZEN будуть вирішені такі завдання:

1. У загальне управління ресурсами буде впроваджено новий набір схем і методів комплексної оцінки ресурсної бази.

2. Система заохочення працівників сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості роботи, що виконується працівниками, підвищить рівень підготовки працівників.

Для компаній нова вдосконалена система управління розвитком співробітників має стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності.

Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що в розвиток співробітників необхідно внести такі зміни:

- зміна політики розвитку персоналу компанії;

- повна зміна структури відділу кадрів.

Для стабільної та якісної роботи компаній необхідно приділяти особливу увагу постійному розвитку компанії та розвитку співробітників компанії.

У сучасних умовах високої конкуренції зростає важливість вибору стратегічних пріоритетів розвитку компанії. Як показує практика, таке стратегічне значення має ефективна система розвитку співробітників компанії.

Зручна система електронного навчання має багато переваг, серед яких створення та імпорту навчального контенту, дистанційне керування процесом навчання, створення та розвиток бази знань тощо.

Таким чином, економічний ефект проявляється у зниженні витрат на управління та покращенні роботи з фахівцями; зменшити втрати через недостатній нагляд за фахівцями за рахунок впровадження системи наставництва; своєчасне впровадження та вирішення питань, що перешкоджають ефективній роботі працівників; збільшення витрат на фахівців компанії.

Соціально-психологічний вплив відбувається через посилення співпраці та довіри між нещодавно прийнятими лідерами та професіоналами; підвищення обізнаності про цілі, стратегії та поточну діяльність організації; підвищити рівень відданості професіоналів вашої організації; поліпшення соціально-психологічного клімату в групі.

3.2. Управління людським капіталом та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи

Процес глобалізації та зростання науково-технологічного прогресу спричинили ситуацію, коли при класичних обставинах змінити щось у системі менеджменту та процесі роботи стає все складніше. Сьогодні управління людським капіталом особливо під час процесу змін робочого місця має бути дедалі гнучкішим.

Опитування з майже 3000 керівників щодо успіху їхніх зусиль із трансформації та зміни підприємства показало та допомогло McKinsey виявити, що рівень невдач перевищує 60%. Але COVID-19 робить організаційні зміни ще більш складними. Оскільки пандемія продовжує поширюватися, у бізнесу немає іншого вибору, крім як переглянути свої короткострокові та довгострокові стратегії.

Деякі компанії тимчасово закрили свої заводи та магазини, а інші зробили дистанційну роботу обов'язковою. Все більше підприємств звільняють частину свого персоналу через згорання бізнесу. Як наслідок, рівень безробіття стрімко зростає. Наприклад, з середини березня 2019 р. у США понад 16 млн. людей подали заявки на отримання допомоги по безробіттю. Зараз підприємства працюють під тиском. Вони повинні адаптуватися на льоту і не знають, що станеться в найближчі тижні [22].

У цей час високої турбулентності зовнішнього середовища підприємствам доводиться швидко переглядати свої плани й адаптовувати свої процеси до нових умов господарювання. Вони змінюють спосіб роботи своїх працівників, оскільки віддалена робота стала новою нормою, а також переосмислюють способи функціонування та співпраці їхніх команд. Більшість компаній вже змінили свою організаційну структуру та режим роботи.

Компанії повинні діяти швидко, і, як наслідок, зміни впроваджуються без плавного переходу, що є дуже складним як для бізнесу, так і для персоналу. Це змушує працівників миттєво адаптуватися до нових способів роботи та спілкування, тоді як для впровадження проєктів змін зазвичай потрібні роки — чи то запуск нової технології, чи впровадження нової внутрішньої організації.

Справді, стимулювання змін не означає оснащення працівників новим програмним забезпеченням чи новими способами спілкування. Впровадження змін вимагає підготовчого етапу, належного плану внутрішньої комунікації, навчальних програм та оцінки успіху програми [22].

«Коли все повернеться на круги своя?» Ми часто чуємо це питання, оскільки зміни відбуваються щодня. Глобальна пандемія, економічні зриви,

технологічні інновації, поновлені заклики до соціальної справедливості та зміни пріоритетів бізнесу – усе це створює основу для майбутнього безперервних змін. Використання найкращих методів управління змінами може допомогти команді подолати той факт, що ніяких нових норм не буде – лише зміни.

Безперервні зміни – це нова норма. Bain & Company зазначає, що провідні компанії «усвідомлюють, що немає норми, до якої можна повертатися. Натомість компанії просуваються в нове майбутнє, опираючись гравітаційному притягуванню до свого колишнього стану». Направляти інших через постійні зміни стало головною рисою лідерства для досягнення успіху. На думку експерта зі змін Вільяма Бріджеса, лідери знають, що зміни – це перехід, який не відбувається за одну ніч. Працівники проходять три фази змін (рис. 3.2), зокрема [35]:

1. Закінчення: визначення та переживання того, що буде втрачено.
2. Нейтральна зона: відчуття невизначеності середини між тим, що було, і тим, що буде.
3. Новий початок: відчуття стабільності з новою рутиною та напрямком діяльності.

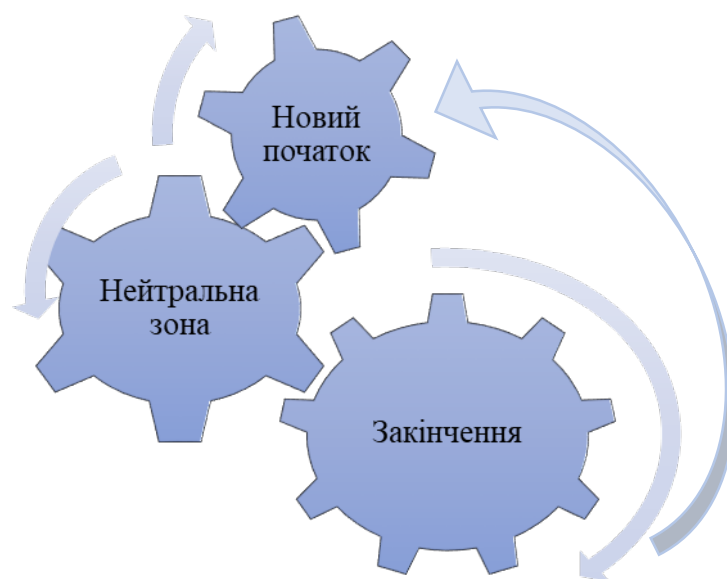


Рис. 3.2. Три фази проходження змін персоналом

Джерело: розроблено автором на основі моделі переходу Бріджеса

Проте сьогоднішні працівники більше не стикаються з поодинокими, лінійними змінами. Замість цього вони повинні протистояти постійному циклу змін, неодноразово проходячи через ці три фази змін моделі Бріджеса. Управління людською стороною змін, включаючи почуття втрати чи зради, поведінку, пов'язану із запереченням чи опором, буде ключовим.

Визнаючи постійні зміни, працівники можуть бути втомленими і невдоволеними, оскільки вони постійно переміщуються по циклу змін. Ефективні лідери активно звертаються до людей зі сторони змін. Як показано на рис. 3.3, є три дії, які лідери можуть зробити, щоб сприяти залученню та адаптації працівників до проєктів змін та заручитися їх підтримкою.

Метод № 1: повідомте про зміни та стабільність. Повідомте бачення змін разом із заявою про те, що залишається незмінним. Так, пріоритети та практика змінюються. Однак не забувайте також ділитися глибшими цінностями, які залишаються стабільними. Це може бути прихильність до обслуговування, безпеки, якості або інші цінності або традиції компанії. Дослідження Венери, Стема та ван Кніпенберга, опубліковане в *HBR* та *Academy of Management Journal*, показують, що підтримка змін співробітниками «була вищою, коли бачення змін супроводжувалося баченням безперервності» [35]. Щоб запровадити цю найкращу практику управління змінами, не забудьте запевнити працівників, що «те, хто ми є як організація, буде збережено».

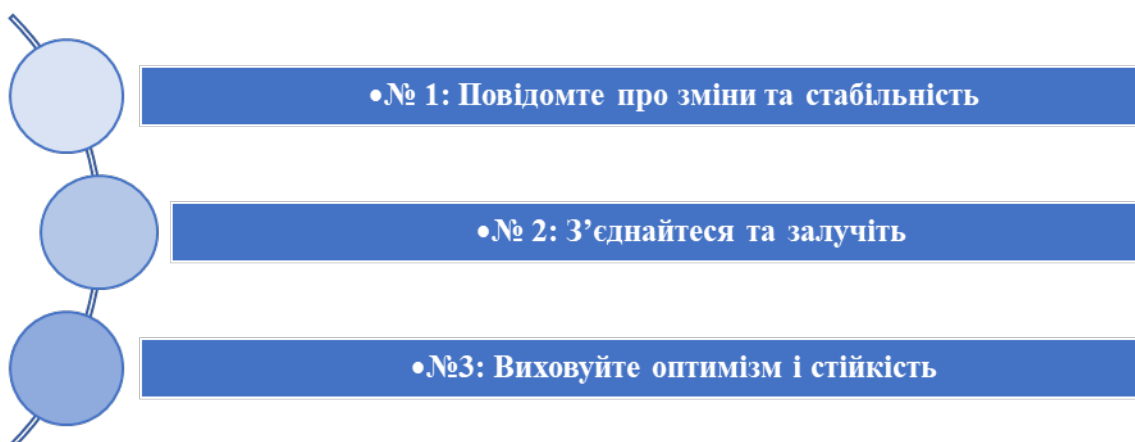


Рис. 3.3. Методи управління змінами, спрямовані на залучення персоналу

Джерело: створено автором

Метод № 2: з'єднайтеся та залучіть. Зміни можуть призвести до стресу, страху, ізоляції, чуток і конфліктів – усе це може посилюватися віддаленою роботою. Залишайтеся на зв'язку зі своєю командою під час змін. Будьте доступними та плануйте офіційні та неформальні дискусії, щоб висвітлити проблеми чи запитання. Виявляйте особисту зацікавленість і співчуття, коли персонал орієнтується в циклі змін. Практикуйте цілеспрямоване, емоційне слухання.

Згідно з журналом Training Journal, «чим більше ви вмієте слухати, тим краще ваші працівники можуть функціонувати та адаптуватися до нових умов або обставин» [35]. Використовуйте онлайн-інструменти та платформи, щоб налагодити якісні віртуальні діалоги, коли ви віддаєте перевагу цій найкращій практиці управління змінами. Крім того, зміцнюйте людський зв'язок і встановлюйте довіру, виявляючи інтерес до інших, підтримуючи їх активну участь і інформування.

Метод №3: виховуйте оптимізм і стійкість. Цикл постійних змін сповнений як можливостей, так і невдач. Інноваційні лідери виховують оптимізм і стійкість перед обличчям труднощів. Більше того, вони стежать за власною реакцією на розчарування і підживлюють настрій зростання в собі та своїй команді. Заохочуйте та визнавайте тих, хто демонструє ключову адаптивну поведінку. Це можуть бути спроби нових речей, пошук нестандартних рішень, навчання на невдачах і збереження наполегливості. Підготуйте працівників з навичками ефективно орієнтуватися в ландшафті поточних змін [35].

Використання методів управління змінами допоможе успішним лідерам повідомляти про впровадження змін, спілкуватися та залучати персонал до розвитку компанії, а також генерувати оптимізм та стійкість, щоб управляти людським опором і сформувати зацікавлену та адаптивну команду, готову до будь-яких змін.

Надати команді необхідну підтримку для навчання та використання нових технологій – це безпрограшний варіант для всіх. Ми пропонуємо

дослухатися до членів Ради з кадрів Forbes, які діляться порадами щодо ефективного впровадження нових технологічних інструментів для членів команд чи персоналу організації загалом, особливо в умовах безперервних організаційних змін. Також ми спробуємо адаптувати ці поради до діяльності персоналу торговельної мережі VARUS, яка постійно розвивається та удосконалюється.

1. Використовуйте багатосторонній підхід.

Впроваджуйте різноманітні системи навчання, від письмових інструкцій до відео-навчань у прямому ефірі, щоб задовольнити різні стилі роботи та вподобання. Важливо, щоб керівники були прикладом, використовуючи самі технології та нагадуючи працівникам про підтримку та ресурси, доступні на регулярній основі (Неха Мірчандані, BrightPlan). VARUS має різноманітні системи навчання, але багатосторонній підхід можна впровадити через створення груп за інтересами, де працівники б ділились один з одним своїми досягненнями та новими відкриттями в підвищенні своєї кваліфікації.

2. Створіть пісочницю для працівників.

Єдина важлива стратегія будь-якої великої хвилі змін – це бажання створити пісочницю для персоналу. Для успіху будь-якої нової технологічної або нетехнологічної стратегії необхідний апетит і прийняття невдач і помилок. Люди вчаться, коли знають, що їхні помилки не коштують їм роботи. Вони більш відкриті для більших викликів, якщо є додаткова крива навчання (Ручі Кулгарі , НІТ –Технології). Пісочниця VARUS може мати вигляд гарантій підтримки від колег і керівництва у випадку невдач. Тут доцільним є застосування принципу «не критикуй, а пропонуй». Наприклад, якщо працівнику не вдалось успішно адаптуватись на новій посаді, то краще не звільняти його, а перевести в інший відділ чи на іншу посаду, адже можливо попередня була просто не для нього.

3. Проводьте щорічне оцінювання навичок.

Щорічні програми оцінки навичок – це чудовий спосіб підтримувати персонал у статусі залученого та мотивованого. Цифрова трансформація

вимагає основних компетенцій для розвитку практично будь-якої роботи. Оцінюючи рівень кваліфікації та прогалини в кваліфікації, ваша організація може легко визначити способи, щоб працівники не відставали від конкурентів. Роботодавці повинні постійно оновлювати навички персоналу, щоб відповідати темпам інновацій (Самір Пенакалапаті, CEIPAL Corp). VARUS також може проводити щорічні підрахунки успіхів працівників та визначення найкращих.

4. Поєднуйте стимули з керівництвом.

Запропонуйте стипендію за впровадження нових технологій. (Меган МакКенн, McCann Partners). У VARUS це може бути у формі премій за корисні ініціативи й ідеї або нематеріальна похвала у вигляді публічної похвали тощо.

5. Поділіться «чому» та «як» і зверніться до інформації.

Збирайте відгуки працівників як на ранніх стадіях, так і під час будь-яких серйозних технологічних змін. Повідомляйте «чому» і «як» якомога більше, щоб отримати прискорене прийняття змін (Кері Хіггінс Бігелоу, LivingHR, Inc). Керівництво VARUS може ввести щорічне анонімне опитування «скарг та пропозицій» від працівників, де кожен міг би зазначити свої побажання.

6. Надайте кілька варіантів навчання.

Щоб співробітники успішно адаптувалися до нових технологій, ми повинні пропонувати контент у різних форматах, оскільки кожен навчається по-різному. Тому стратегія навчання може включати: онлайн та особисте навчання; відео з інструкціями на вимогу; навчання з допомогою коучів, тьюторів, наставників; довідковий центр, який доступний для запитань після навчання (Тобін Кукман, ON Semiconductor). VARUS успішно впроваджує та розвиває різноманітні формати навчання. Та в сучасних умовах краще зробити акцент на онлайн навчанні персоналу із залученням освітніх та професійних платформ. Також можна було б створити власну освітню (навчальну) онлайн-платформу для різних категорій та професій персоналу компанії, що дало б кожному працівникові можливість безкоштовного навчання для підвищення своєї кваліфікації чи професійних навичок.

7. Заохочуйте навчання через самообслуговування та додаткові запитання (Наталі Раст, Stensul).

Прийняття та адаптація до нових технологій вимагає повторення. Найефективніший спосіб забезпечити це для працівників – навчання через самообслуговування. Наприклад, VARUS може створити відеоресурси (про останні проєкти, актуальні навчальні програми), на які можуть посилатися співробітники. Тут важливим має стати й ефективність зворотних комунікацій, тобто працівники повинні знати: до кого, у якому форматі та з допомогою якої платформи чи засобу комунікацій вони можуть звертатися з різними запитаннями чи проблемами.

8. Навчіть працівників бути адаптованими.

Організації повинні менше зосереджуватися на самій технології і більше на навчанні працівників, щоб вони могли легше адаптуватися до змін (Філіп Берджес, C Space). Технології завжди будуть змінюватися, як і робочі місця. Тому VARUS повинна зосередитися на тому, щоб допомогти своєму персоналу розвинути навички успішної діяльності в умовах змін, стати більш стійкими, швидше позбуватися норм та правил старої поведінки та приймати нові.

9. Об'єднайте нових користувачів із наставником.

Робота з лідерами для структурування спільного права власності на результати з суперкористувачем або наставником є ключовою (Ерін Адкінс, Sony Interactive Entertainment). Так як навчання часто носить загальний характер, то працівникам знадобиться допомога у перетворенні знань у конкретні рішення на робочому місці, поки вони не опанують нові технології. Тут VARUS повинен виховувати власних наставників, менторів, лідерів, які б стали двигуном запуску нових технологій і змін в організації.

10. Стимулюйте працівників стати «чемпіонами технологій».

Один із способів заохочувати працівників – це бути «технічними чемпіонами» (Накіша Гріффін, Virtual Enterprise Architects). Технологічний чемпіон - це прихильник змін, який поглиблено вивчає та досліджує новітні технології і служить джерелом знань для інших працівників, які також

вивчатимуть і використовуватимуть ці технології. VARUS може запровадити внутрішній конкурс на звання «Технічний чемпіон року» з певною фінансовою премією чи іншою формою заохочення.

11. Створіть серію швидких відео з інструкціями (Пол Філліпс, Аваната).

Створіть доступ до невеликих можливостей навчання як під час запуску проєктів змін, так і на постійній основі. Ці відео з інструкціями мають тривати щонайбільше п'ять хвилин. VARUS може такі відео включати у програми навчання як обов'язковий елемент в умовах реалізації проєктів змін.

12. Використовуйте платформи для розваг і досвіду.

Працівники вчаться новим технологіям – це ключ до зростання та адаптації (Хайде Абеллі, Skillsoft). Роботодавці повинні надавати доступ до платформ для навчання, які включають ігри, можливість заробляти значки, середовище «пісочниці» для вправ під час навчання тощо. Наприклад, VARUS у власні навчальні програми (платформи) може вводити елементи торговельних, біржових ігор, щоб персонал набував і професійних (professional skills) і м'яких (soft skills) навичок, а навчання було б цікавим і веселим.

13. Дозволяйте працівникам брати участь в управлінні змінами.

Ви повинні дозволити персоналу задавати питання і проводити семінари, щоб сприяти змінам (С'юзі Лонг, Bridgestone Americas, Inc) [30]. Наприклад, VARUS може надавати своїм працівникам зворотній зв'язок вчасно і часто шляхом регулярного анонімного опитування щодо окремих важливих аспектів проєктів змін. Все, що організація може зробити, щоб дозволити персоналу стати частиною змін, завжди корисно.

Організаційні зміни – це завжди складний процес. Лише через впровадження інновацій ми можемо розвиватись та ставати все більш ефективними. Реалізація змін, які стосуються діяльності персоналу, – це ще важче завданням, адже ми повинні переконати інших людей робити щось незвичне. Та попри всі бар'єри й опір змінам, багаторічний досвід діяльності як вітчизняних, так і зарубіжних компаній доказує, що це один з найважливіших ключів до їхнього успіху.

Окрім запланованих змін існують ще й неочікувані. Зазвичай такі зміни носять кризовий характер. Неготовність та запізнiла реакція може нести фатальні наслідки. Перше, що треба зробити, — розробити план дій на випадок надзвичайної ситуації.

План дій складається, виходячи з двох параметрів: 1) рівень надзвичайної ситуації; 2) тип вашого бізнесу.

Вам потрібен план на кожен рівень надзвичайної ситуації (наприклад на випадок війни, військових дій). Рівні надзвичайних ситуацій позначаються кольорами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рівні надзвичайних ситуацій

Рівень ситуації	Опис
I рівень: безпечний або зелений	Нормальний режим роботи, звичайний.
II рівень: жовтий	Рівень небезпеки високий, невеликі перебої постачання води чи електроенергії, однак немає військових дій.
III рівень: помаранчевий	Рівень небезпеки дуже високий. Великі перебої з водопостачанням та електроенергією, відчутні вибухи та воєнні дії недалеко від міста.
IV рівень: червоний	Максимально високий рівень небезпеки. Активні бойові дії у місті.

Джерело: створено автором

Залежно від рівня ситуації та його впливу на бізнес підприємства повинні мати підготовлені плани дій (рис. 3.4).

Кожен план має супроводжуватись відповідним бюджетуванням.

Будь-яка криза породжує паніку, що в свою чергу супроводжується хаотичними діями, які зазвичай не приносять ніякого корисного результату. Аби швидко й з мінімальними втратами пережити неочікувані зміни, потрібно готуватись заздалегідь.

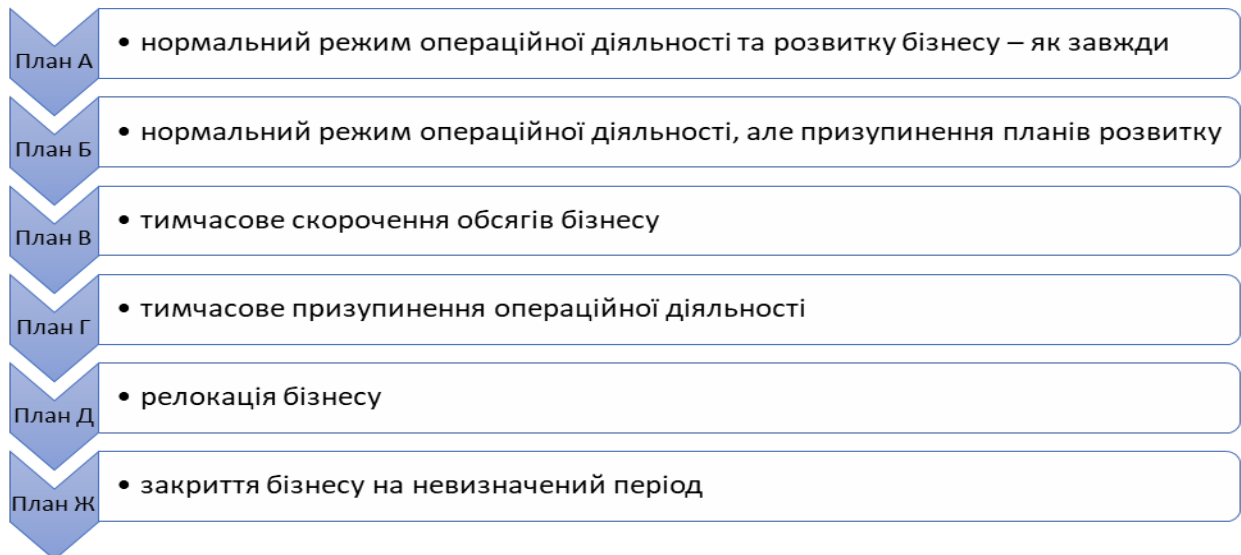


Рис. 3.4. Градація планів на різних етапах кризи

Джерело: створено автором

По-перше, зберігайте спокій та допоможіть зберігати спокій вашим співробітникам, клієнтам, партнерам, постачальникам і підрядникам. Не панікуйте, але й не заплющуйте очі на можливі ризики й загрози. Довіряйте лише офіційним джерелам інформації.

По-друге, продумайте плани вашого бізнесу при жовтому, помаранчевому, червоному рівнях загрози відповідно до типу бізнесу: чи можете перейти на віддалену роботу, провести евакуацію чи релокацію, тимчасово призупинити роботу тощо. Перевірте наявність сімейних планів у ваших співробітників та узгодженість планів компанії з цими сімейними планами. Визначте заздалегідь відповідальних за кожен пункт ваших планів та за координацію виконання.

По-третє, постійно співпрацюйте з персоналом та направляйте їх у потрібне русло. Управління людським капіталом це безперервний процес. Будьте щирими зі співробітниками, не приховуйте планів, відверто розповідайте їм про сценарії дій компанії. Якщо у вас в компанії немає постійних майданчиків спілкування, організуйте їх: група в соціальній мережі, поштова розсилка, відеозвернення на YouTube. Навіть якщо ситуація не

загострюється і ви не плануєте ніяких дій, інформуйте співробітників про оцінку ситуації керівництвом компанії.

Поширте серед співробітників настанови на випадок надзвичайних ситуацій.

Проінструкуйте співробітників щодо підготовки до надзвичайних ситуацій та допоможіть їм зберігати спокій. Проінформуйте їх про можливий режим призупинення роботи та їхній особистий статус у цьому випадку.

Будьте постійно на зв'язку зі співробітниками, піклуйтеся про їхній психологічний стан. Актуалізуйте список контактів, включаючи домашні номери телефонів співробітників та їх ближніх родичів. Продумайте альтернативні канали зв'язку (наприклад, радіозв'язок).

Розробіть план призупинення бізнесу («план Г»), що включає в себе тимчасове заморожування виробництва, закриття точок торгівлі та надання послуг. План призупинення бізнесу має включати:

- індикатор переходу для вашої компанії на режим призупинення роботи — іншими словами, що має статися, щоб ви перейшли на цей режим (для когось це помаранчевий рівень, для когось червоний);
- інструкція керівникам підрозділів щодо дій по тимчасовому призупиненні роботи (консервація обладнання; переведення співробітників на частково оплачуваний режим; комунікація з клієнтами, постачальниками тощо);
- бюджет компанії на випадок тимчасового призупинення бізнесу (включаючи змінені витрати на оплату праці тощо);
- режим приймання та обслуговування платежів, поповнення складу тощо;
- можливе вивезення критично важливої документації, товарних та інших активів;
- режим роботи окремих підрозділів, які не припиняють діяльності;
- індикатор повернення на режим повноцінної роботи;

Підготуйте інші необхідні плани на випадок нижчих рівнів загрози:

– продумайте «план Б»: призупинення планів розвитку бізнесу та, відповідно, інвестування, у випадку нестачі ресурсів чи неможливості реалізації цих планів;

– складіть «план В» на випадок необхідності часткового скорочення бізнесу (закриття точок торгівлі чи надання послуг, скорочення обсягів виробництва, звільнення частини персоналу) у випадку неможливості зберігати нинішній рівень постійних витрат;

– продумайте плани розвитку після відновлення нормального режиму роботи;

– якщо це має сенс для вашого бізнесу, продумайте особливий режим роботи вашого підприємства для допомоги Збройним силам та/або біженцям (переміщеним особам);

– в усіх випадках обговоріть всі плани зі співробітниками, щоб кожен знав, що, коли і як робити в тому чи іншому випадку.

Система управління від так буде концентруватись на зовсім іншому, головна ціль вже не розвиток та максимізація прибутку, а виживання та зберігання своєї ринкової позиції. Вона вимагатиме наступні аспекти:

- Забезпечте узгодженість дій стейкхолдерів: партнерів, управлінців бізнесу. Затвердіть спільний план дій, узгодьте порядок і регулярність його актуалізації. Перейдіть до формату регулярних (3-5 разів на тиждень) коротких нарад для забезпечення єдиного інформаційного контексту.

- Проявляйте гнучкість та адаптивність. Дозвольте собі «відв'язатися» від шаблонів. Актуалізуйте ідеї по нових напрямках бізнесу. Підготуйтеся до можливих скорочень і релокації.

- Сконцентруйтеся на забезпеченні виживання. Кризове управління перш за все має дозволити вам зберегти фінансовий ресурс, інтелектуальну власність, зв'язки, ключові компетенції та співробітників, унікальне або коштовне обладнання – все, що дозволить вам швидко відновити бізнес в інших умовах.

- Практикуйте спільний пошук рішень – залучення ключових співробітників, особисту відповідальність.

Для обробки можливих ризиків надзвичайної ситуації, компаніям слід використовувати принцип Парето – зосередити увагу на захисту 20% найважливіших компонентів бізнесу для отримання 80% результату. Це дасть змогу продовжити стабільне існування компанії навіть у важких умовах. Далі описаний саме такий підхід з підготовки бізнесу до надзвичайних ситуацій, адже він рекомендується провідними міжнародними стандартами.

Для підготовки компанії до надзвичайної ситуації слід:

1. Визначити напрями роботи компанії, які є критично важливими для існування бізнесу;
2. Визначити потреби у ресурсах, внутрішні і зовнішні залежності для кожного напрямку;
3. Визначити та оцінити ризики різних надзвичайних ситуацій, які можуть негативно вплинути на кожен напрям;
4. Визначити та запровадити план дій для зменшення ризиків;
5. Виконати тестування плану дій для підвищення готовності до надзвичайної ситуації.

У нормальних некризових умовах ведення бізнесу головною метою управління людським капіталом є їх розвиток і мотивація. Чим більше уваги ви приділяєте своїм співробітникам, тим більше вони окупляться у вигляді кращої продуктивності та ефективності роботи. Але в кризу все зовсім інакше. У цьому випадку головною метою стає виживання. Для цього компанії скорочують витрати, змінюють бізнес-моделі та, якщо необхідно, скорочують штат, щоб зберегти найцінніших працівників. Ідеальним варіантом для уникнення сценарію скорочення штату є фінансовий запас, що дозволить втримувати підприємницьку діяльність на тому ж рівні.

Висновки до розділу 3

На сьогоднішній день для мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ «МУНХАУЗЕН» є головним завданням вдосконалення процесу управління людськими ресурсами, особливо інтелектуального розвитку працівників. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, і чим він вищий, тим більшою є потреба в прискоренні розвитку інтелектуального потенціалу людини та загального рівня підприємництва.

З іншого боку VARUS та MOONHAUZEN, мають зосередитись на створенні інтелектуального капіталу, щоб стати «інтелектуальною» компанією. Перш за все, щоб стати smart підприємством, потрібно підвищити інтелект співробітників, і для досягнення цього потрібно вдосконалити процес створення цінності співробітників за допомогою нових форм та методів навчання. Основними критеріями інтелекту співробітників є рівень розвитку мислення, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації.

Ми рекомендуємо створити систему заохочування пошуку варіантів підвищення кваліфікації працівників та організувати щомісячні спільні семінари для всіх працівників.

Для вдосконалення системи управління персоналом можна запропонувати впровадження регулятивних, фінансових, економічних, освітніх та методичних, інформаційних заходів. Для вдосконалення системи варто також запропонувати створення внутрішнього навчального центру. Завдяки навчанню можна буде швидко адаптувати завдання до нових співробітників, сформулювати нові знання та навички. Навчання дасть можливість підготувати працівника до підвищення.

Безперервні зміни – це нова норма. Bain & Company зазначає, що провідні компанії «усвідомлюють, що немає норми, до якої можна повертатися. Натомість компанії просуваються в нове майбутнє, опираючись гравітаційному притягуванню до свого колишнього стану». Направляти інших через постійні зміни стало головною рисою лідерства для досягнення успіху. На думку

експерта зі змін Вільяма Бріджеса та моделі переходу Бріджеса, лідери знають, що зміни – це перехід, який не відбувається за одну ніч. Співробітники проходять три фази змін зокрема: закінчення, нейтральна зона, новий початок.

Рада з кадрів Forbes радить дозволити співробітникам брати участь в управлінні змінами та постійно готувати їх до прийняття змін з мінімальним опором.

Зміни – це завжди складний процес, але лише через впровадження інновацій та вихід із зони комфорту ми можемо розвиватись та ставати все більш ефективними. Зміни в системі розвитку персоналу ж є ще важчим завданням, адже ми повинні переконати інших людей робити щось незвичне. Та попри всі бар'єри й опір змінам, багаторічний досвід як вітчизняних так і зарубіжних компаній показує, що це один з найважливіших ключів до успіху.

Окрім запланованих змін існують ще й неочікувані. Зазвичай такі зміни носять кризовий характер. Неготовність та запізнiла реакція може нести фатальні наслідки. Перше, що треба зробити, — розробити план дій на випадок надзвичайної ситуації.

ВИСНОВКИ

Сьогодні, враховуючи сучасні умови ринкового середовища, відбуваються суттєві зміни в характері праці. Через її ускладнення та інтелектуалізацію, людський фактор виробництва стає вирішальною основою характеристик усіх компаній. Ключова роль високоякісної робочої сили в забезпеченні перспектив зростання підприємства вимагає об'єктивної необхідності постійного підвищення кваліфікації співробітників, що є результатом постійного розвитку працівників.

Конкуренція є фундаментальною ринковою категорією, що визначає добробут фірми. Саме конкурентоспроможні підприємства стимулюють економічне зростання. Поняття конкурентоздатності є відносним для кожного суб'єкта господарювання, адже визначається у порівнянні з певною групою конкурентів. Тобто є залежним від середовища в якому порівнюється. Це досягається процесом генерації основних ресурсів, а саме трудових, капіталу, природних та підприємницьким хистом.

Людські ресурси це компетентні особи, що управляють іншими базовими ресурсами організації. Управління персоналом є багатогранним процесом від якого залежить ефективність та продуктивність праці. Система управління складається з наступних складових: кадрова політика організації, найм та адаптація працівників, їх мотивація та розвиток, формування й удосконалення корпоративної культури.

Безліч теоретиків та практиків дійшли висновку, що саме управління людським капіталом на пряму впливає на конкурентоспроможність компаній.

Існує велика різноманітність стратегій зростання компаній. Та важливим елементом в їх успішній реалізації є взаємозв'язок «стратегія – управлінням людськими ресурсами – результативність». Суть полягає в тому, що при поганій організації персоналу та відсутності мотивації, результативність діяльності буде негативна, навіть якщо було створено ідеальну стратегію розвитку. Недостатня увага до людських ресурсів може призвести до стагнації

у зростанні конкурентоспроможності організації. Модель SHRM на основі ресурсів передбачає простий причинно-наслідковий ланцюжок, що узгоджує бізнес-стратегією та стратегією управління персоналом, що в свою чергу покращує ефективність організації та конкурентоспроможність.

Важливою конкурентною перевагою в умовах сучасного середовища є швидка адаптація до змін. Неготовність персоналу пристосовуватись до турбулентності ринку є важелем зниження конкурентних позицій організації. Проведений аналіз наукових праць дозволяє стверджувати, що у даний час саме постійний професійний розвиток персоналу виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності та досягнення найвищих результатів.

VARUS – це сучасна мережа супермаркетів в Україні, яка активно вводить в асортимент і продаж нові товари продуктової і непродуктової групи. Торговельна мережа сформувала хорошу систему управління персоналом, яка базується на таких компонентах: стабільна заробітна плата; гнучкий графік роботи; обіди за рахунок компанії; на керівні посади насамперед підвищують власних працівників; найкращим працівникам надаються оплачувані путівки закордон; можливість кар'єрного зростання; запрошення на роботу студентів через проходження ними виробничої практики з можливістю пропозиції щодо працевлаштування кращим із них; використання системи оцінки лояльності та задоволеності персоналу eNPS, що дозволяє керівництву підвищити ефективність зворотного зв'язку; розроблена ефективна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка включає: вхідне навчання для новачків, безперервне навчання (для підтримки кваліфікації та розвитку) для працюючих працівників та школи (використовуються для тих випадків, коли потрібно навчити працівників/кандидатів на вакантні посади/професії).

Moonhauzen Animation Studio-анімаційна продакшн-студія, що була створена у 2013-му році у Львові. Moonhauzen це один з прикладів, коли маленька компанія починала з рекламних ілюстрацій та дійшла до короткометражних комерційних мультфільмів та навіть серіалів. Проведено

комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства через використання сучасні методики з позиції системного підходу. Для цього провели PEST- та SWOT-аналіз середовища підприємства, на основі якого розробити матрицю SWOT та визначити парні комбінації на полях матриці

Розглянуто детальніше проектне планування. Мунхаузен застосовує такі методики управління й планування як Гант та Канбан. Діаграма Ганта є одним з засобів планування та управління проектами.

Із всіх розрахунків можна зробити наступний висновок про фінансовий стан ТОВ «МУНХАУЗЕН». Компанія не являється на межі банкрутства, фінансова стійкість висока та ліквідність діяльності в межах норми, навіть кращі від неї. Можна бачити стабільний зріст прибутків з року в рік та зменшення тривалості обороту активів, що говорить про пришвидшення виконання проектів-замовлень.

В товаристві відсутній окремий відділ кадрової служби. Питаннями найму працівників займаються генеральний та операційний директори. Така ситуація є через невеликий склад штатних працівників в компанії загалом. Можна побачити, що співвідношення фрілансерів становить 65,38%, а штатного персоналу – 34,62% . Тобто, якби компанія не наймала самозайнятих фрілансерів вона мала б збільшити свій штат у три, а той чотири рази, аби забезпечувати безперервне і паралельне виконання кількох проектів.

Плануючи та вдосконалюючи свій стратегічний план, керівництво ТОВ «МУНХАУЗЕН» планує підвищення кваліфікації своїх кадрів. При роботі з проектами компанія постійно стикається з новими викликами для себе і в такі моменти розуміє, що непогано було б аби такий то спеціаліст пройшов такі курси, щоб вміти ще таке і те. На жаль, лише так «планується» розвиток працівників. Так зване запізніле планування.

На сьогоднішній день для мережі продуктових супермаркетів VARUS та ТОВ «МУНХАУЗЕН» є головним завданням вдосконалення процесу управління людськими ресурсами , особливо інтелектуального розвитку працівників. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, і чим він вищий, тим

більшою є потреба в прискоренні розвитку інтелектуального потенціалу людини та загального рівня підприємництва.

З іншого боку VARUS та MOONHAUZEN, мають зосередитись на створенні інтелектуального капіталу, щоб стати «інтелектуальною» компанією. Перш за все, щоб стати smart підприємством, потрібно підвищити інтелект співробітників, і для досягнення цього потрібно вдосконалити процес створення цінності співробітників за допомогою нових форм та методів навчання. Основними критеріями інтелекту співробітників є рівень розвитку мислення, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації.

Ми рекомендуємо створити систему заохочування пошуку варіантів підвищення кваліфікації працівників та організувати щомісячні спільні семінари для всіх працівників.

Для вдосконалення системи управління персоналом можна запропонувати впровадження регулятивних, фінансових, економічних, освітніх та методичних, інформаційних заходів. Для вдосконалення системи варто також запропонувати створення внутрішнього навчального центру. Завдяки навчанню можна буде швидко адаптувати завдання до нових співробітників, сформувані нові знання та навички. Навчання дасть можливість підготувати працівника до підвищення.

Безперервні зміни – це нова норма. Bain & Company зазначає, що провідні компанії «усвідомлюють, що немає норми, до якої можна повертатися. Натомість компанії просуваються в нове майбутнє, опираючись гравітаційному притягуванню до свого колишнього стану». Направляти інших через постійні зміни стало головною рисою лідерства для досягнення успіху. На думку експерта зі змін Вільяма Бріджеса та моделі переходу Бріджеса, лідери знають, що зміни – це перехід, який не відбувається за одну ніч. Співробітники проходять три фази змін зокрема: закінчення, нейтральна зона, новий початок.

Рада з кадрів Forbes радить дозволити співробітникам брати участь в управлінні змінами та постійно готувати їх до прийняття змін з мінімальним опором.

Зміни – це завжди складний процес, але лише через впровадження інновацій та вихід із зони комфорту ми можемо розвиватись та ставати все більш ефективними. Зміни в системі розвитку персоналу ж є ще важчим завданням, адже ми повинні переконати інших людей робити щось незвичне. Та попри всі бар'єри й опір змінам, багаторічний досвід як вітчизняних так і зарубіжних компаній показує, що це один з найважливіших ключів до успіху.

Окрім запланованих змін існують ще й неочікувані. Зазвичай такі зміни носять кризовий характер. Неготовність та запізнiла реакція може нести фатальні наслідки. Перше, що треба зробити, — розробити план дій на випадок надзвичайної ситуації.

Для збереження людського капіталу в умовах кризи необхідно реалізувати антикризову стратегію. Коли мова заходить про антикризове управління, воно зазвичай відноситься до набору тактичних дій, які здійснюються під час кризи. Однак це поняття не вичерпує всього змісту. Його характерним є зміщення пріоритетів, тому у сфері управління людським капіталом у центрі уваги має бути збереження здоров'я та відновлення мотивації до продуктивної праці, а отже, пов'язаних із цим питань після покращення загальної ситуації, і вирішиться завдання щодо швидкого зростання інших компонентів людського капіталу.

Отже, у нормальних некризових умовах ведення бізнесу головною метою управління людським капіталом є їх розвиток і мотивація. Чим більше уваги ви приділяєте своїм співробітникам, тим більше вони окупляться у вигляді кращої продуктивності та ефективності роботи. Але в кризу все зовсім інакше. У цьому випадку головною метою стає виживання. Для цього компанії скорочують витрати, змінюють бізнес-моделі та, якщо необхідно, скорочують штат, щоб зберегти найцінніших працівників. Антикризове управління працівниками передбачає наступне: 1) комунікація та інформування про поточний стан; 2) попереднє планування дій для різного типу ситуацій; 3) співпраця та залучення до процесу змін.

У подальших теоретичних та прикладних дослідженнях більшу увагу необхідно зосереджувати на зміні системи управління персоналом, її нові складові, з огляду на динаміку змін бізнес-середовища в нашій країні та світові процеси і тенденції, які відбуваються на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варус – вакансії. URL: <https://varus.ua/uk/job> (дата звернення: 18.07.2022)
2. ЕВА – виклики та тренди В HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/> (дата звернення: 27.07.2022)
3. Звіт про управління ТОВ «Омега». 2019 URL: https://varus.ua/sites/default/files/zvit_pro_upravlinnja_tov_omega_2019.pdf (дата звернення: 15.07.2022)
4. Звіт про управління ТОВ «Омега». 2020 URL: https://varus.ua/sites/default/files/zvit_pro_upravlinnya_tov_omega_2020r_posle_audyta.pdf (дата звернення: 15.07.2022)
5. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. вип. 7, ч. II. Кіровоград: КНТУ, 2015. С. 155-163
6. Маслова В. М. Управління персоналом, 2015 р. URL: https://stud.com.ua/26153/menedzhment/upravlinnya_personalom (дата звернення: 22.07.2022)
7. Основні елементи системи управління персоналом підприємства. Studfile URL: <https://studfile.net/preview/7007625/page:46/> (дата звернення: 22.07.2022)
8. Офіційний сайт Варус: про компанію URL: <https://varus.ua/uk/about-company> (дата звернення: 15.07.2022)
9. Піддубний, І.О. Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «Інжек» 2004. 264 с.
10. Презентація Варус: про компанію URL: https://varus.ua/sites/default/files/prezentacyua_ukr63.pdf (дата звернення: 15.07.2022)
11. Сайт ТОВ «Мунхаузен» URL: <http://moonhauzen.com/pro-nas>

12. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону: монографія; за ред. Васильців Т.Г., Мокій А.І. Львів: ПАІС, 2010. 488 с.
13. Фінансова звітність ТОВ «Мунхаузен» за 2018 рік
14. Фінансова звітність ТОВ «Мунхаузен» за 2019 рік
15. Фінансова звітність ТОВ «Мунхаузен» за 2020 рік
16. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1603_65256919.pdf (дата звернення: 28.07.2022)
17. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 462 с
18. Штутман П. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/25.pdf (дата звернення: 22.07.2022)
19. Academia: Human Resource Management Theory and Practice. URL: https://www.academia.edu/8674567/Human_Resource_Management_Theory_and_Practice_9780805838626 (дата звернення: 23.07.2022)
20. Aiginger, K 'Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities', Journal of Industry, Competition and Trade, Vol. 6, No. 2, . 2006, pp.161–177
21. Bitrix24.ua: про нас URL: <https://www.bitrix24.ua/whatisthis/> (дата звернення: 20.07.2022)
22. Blog Smarp.com Change Management: Definition, Best Practices & Examples 2020 URL: <https://blog.smarp.com/change-management-definition-best-practices-examples> (дата звернення: 10.08.2022)
23. Blog.agrokebety: Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 10.08.2022)

24. Bratton, J. and Gold, J. (2017) Human Resource Management. 6th edn. Bloomsbury Publishing. URL: <https://www.perlego.com/book/2996843/human-resource-management-pdf> (дата звернення: 25.07.2022).
25. Chikán, A. 'National and firm competitiveness: a general research model', *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 18, Nos. 1/2, 2008, pp. 20–28.
26. Collins, C. J.; Smith, K. G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*. 49, 3(2006), pp. 544-560.
27. European Commission Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation of Regions in the EU, European Commission, Brussels, 1999.
28. Fagerberg, J. 'International competitiveness', *The Economic Journal*, Vol. 98, No. 391, 1988, pp. 355–374.
29. Fatkhutdinov R.A. Management of competitiveness of the organization. 2nd ed. New York: Penguin Books, 2005.
30. Forbes: 13 Practical Ways To Help Employees Adapt To New Technology URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/02/22/13-practical-ways-to-help-employees-adapt-to-new-technology/?sh=352227076ab0> (дата звернення: 10.08.2022).
31. Guest, D. E. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*. 21, 1(2011), pp. 3-13.
32. Harington, J. Take a Look Inside. *Incentive*. 177, 11(2003), pp. 16-16.
33. Hatsopoulos, G., Krugman, P.R. and Summers, L.H. 'U.S. competitiveness: beyond the trade deficit', *Science*, Vol. 241, No. 4863, 1988, pp. 299–307.
34. Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38, 3(1995), pp. 635-672.
35. Impactgrouphr: 3 Change Management Best Practices for Fostering Employee Engagement during COVID-19 URL:

- <https://www.impactgrouphr.com/insights/change-management-best-practices-during-covid> (дата звернення: 10.08.2022)
36. Klimenko S.M., Dubrova O.S., Barabas D.O., Omelyanenko T.V., Vakulenko A.V. Management of competitiveness of enterprise. Kyiv.: KNEU, 2006.
 37. Kohler, W. 'The 'Lisbon goal' of the EU: rhetoric or substance?', *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 6, No. 2, 2006, pp. 85–113.
 38. Krugman, P. 'Making sense of the competitiveness debate', *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 12, No. 3, 1996, p. 17–25.
 39. Nahapiet J.; Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 23, 2(1998), pp.242-266.
 40. Open: human resource management. URL: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/> (дата звернення: 21.07.2022)
 41. Oughton, C. and Whittam, G. 'Competitiveness, EU industrial strategy and subsidiarity', in Devine, Y. et al. (Eds.): *Competitiveness, Subsidiarity and Industry Policy*, Routledge, London. 1996
 42. P. Ralevic A. Dragojlović M. Dobrodolac Nebojsa D. Z. Nestic Increasing organizational performance by human resource management April 2015 *Tehnicki Vjesnik* 22(2):263-269
 43. Paauwe, J.; Boselie, P. HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*. 15, 4(2005), pp. 68-83.
 44. Pertusa-Ortega, E. M.; Molina-Azorin, J. F.; Claver-Cortes, E. Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view the contingency approach. *Management Decision*. 48, 8(2010), pp. 1282- 1301.
 45. Porter, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press, 1985.
 46. Porter, M.E. *Competitive Advantage of Nations*, Free Press. New York, 1990
 47. Researchgate: Human Resource Management Theory and Practice URL: https://www.researchgate.net/publication/305954894_Human_Resource_Management_Theory_and_Practice (дата звернення: 22.07.2022)

48. Techtarget: human resource management – HRM. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM> (дата звернення: 20.07.2022)
49. Thebalancecareers: what is human resource management. URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-management-1918143> (дата звернення: 20.07.2022)
50. Von Tunzelmann, G.N. 'Government policy and the long-run dynamics of competitiveness', Structural Change and Economic Dynamics, Vol. 6 No. 1, 1995, pp.1–21
51. Westlund, H.; Adam, F. Social capital and performance: A meta-analysis of 65 studies. European Planning Studies. 18, 6(2010), pp. 893-919.
52. Whatishumanresource: human resource management. URL: <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management> (дата звернення: 19.07.2022)
53. Wikipedia: Діаграма Ганта URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D2%90%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0
54. Wikipedia: Канбан методологія URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B1%D0%B0%D0%BD_\(%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B0\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B1%D0%B0%D0%BD_(%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B0))
55. Wright, P. M.; Dunford, B. B.; Snell, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. Journal of Management, 27, 6(2001), pp. 701-721.
56. Youcontrol про ТОВ МУНХАУЗЕН URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41884254/
57. Youcontrol про ТОВ ОМЕГА URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30982361/ (дата звернення: 05.08.2022) (дата звернення: 18.07.2022)

Фінансові звіти ТОВ «Мунхаузен»

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2020	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МУНХАУЗЕН"	за СДРНОУ	41884254		
Територія <u>Львівська</u>	за КОАТУУ	4610100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво квіно- та відеофільмів, телешоу і програм</u>	за КВЕД	59.11		
Середня кількість працівників, осіб <u>4</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця Айвазовського, буд. 10, оф. 66, м. Львів, Львівська обл., 79053</u>		5590631		

I. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	2	3	4			
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	-	42,5			
первісна вартість	1001	-	139,2			
накопичена амортизація	1002	(-)	(96,7)			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-			
Основні засоби :	1010	178,9	39,3			
первісна вартість	1011	292,5	215,2			
знос	1012	(113,6)	(175,9)			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
Усього за розділом I	1095	178,9	81,8			
II. Оборотні активи						
Запаси :	1100	-	-			
у тому числі готова продукція	1103	-	-			
Поточні біологічні активи	1110	-	-			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	17,1			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	5,0			
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,7	137,2			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	22,6	1,7			
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-			
Інші оборотні активи	1190	-	-			
Усього за розділом II	1195	23,3	161,0			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-			
Баланс	1300	202,2	242,8			

Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(23,6)	9,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	176,4	209,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	14,9	21,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	13,9
розрахунками з бюджетом	1620	1,7	2,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	2,2
розрахунками зі страхування	1625	2,0	-
розрахунками з оплати праці	1630	7,2	-5,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	10,9	11,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	202,2	242,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 493,7	505,8
Інші операційні доходи	2120	13,1	2,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 506,8	508,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 270,6)	(50,4)
Інші операційні витрати	2180	(1 200,5)	(481,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 471,1)	(531,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	35,7	(23,6)
Податок на прибуток	2300	(2,2)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	33,5	(23,6)

Керівник _____

(підпис)

Барчишак Дмитро Андрійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

Підхлібна Ірина Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Продовження дод. А

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МУНХАУЗЕН"	за ЄДРПОУ	2019	01 01
Територія <u>Львівська</u>	за КОАТУУ	41884254	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	4610100000	
Вид економічної діяльності <u>Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм</u>	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб <u>4</u>		59.11	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця Айвазовського, буд. 10, оф. 66, м. Львів, Львівська обл., 79053</u>		5590631	

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	-	178,9	
первісна вартість	1011	-	292,5	
знос	1012	(-)	(113,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	-	178,9	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	-	-	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	0,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	22,6	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	-	23,3	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	-	202,2	

Закінчення дод. А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(23,6)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	176,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	1,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	2,0
розрахунками з оплати праці	1630	-	7,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	10,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	-	202,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	505,8	-
Інші операційні доходи	2120	2,4	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	508,2	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(50,4)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(481,4)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(531,8)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(23,6)	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(23,6)	-

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Барчишак

Дмитро

Андрійович

ЕП Підлібна

Ірина

Володимирівна

Барчишак Дмитро Андрійович

(ініціали, прізвище)

Підлібна Ірина Володимирівна

(ініціали, прізвище)