

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління людськими ресурсами в системі маркетингу
(за матеріалами ТОВ «ГРАНД ФАСАД УКРАЇНА», м. Харків)

назва теми

Студента 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 075
«Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг
менеджмент»

*підпис
студента*

Хрістової
Анастасії
Андріївни

Науковий керівник
к.е.н.

*підпис
керівника*

Суслова Тетяна
Олегівна

Гарант освітньої програми
к.е.н

*підпис
гаранта*

Монтрін Ірина
Ігорівна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Хрїстова А.А. Управління людськими ресурсами в системі маркетингу. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Маркетинг менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретико-методичним та практичними аспектам управління людськими ресурсами в системі маркетингу. У роботі розкрито сутність поняття “людські ресурси” та визначено його місце в системі маркетингу підприємства. Розроблено систему внутрішньофірмового управління людськими ресурсами і формування комунікативної політики ТОВ «ГРАНД ФАСАД».

Ключові слова: маркетинг, персонал, система внутрішньофірмового маркетингу, управління людськими ресурсами.

ANNOTATION

Khristova AA Human resource management in the marketing system. - Manuscript.

Graduation qualification work in specialty 075 "Marketing", specialization "Marketing Management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to theoretical and methodological and practical aspects of human resources management in the marketing system. The essence of the concept of "human resources" is revealed in the paper and its place in the marketing system of the enterprise is determined. The system of internal human resources management and formation of communication policy of GRAND FACADE LLC has been developed.

Key words: marketing, personnel, internal marketing system, human resources management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ГРАНД ФАСАД», м.Харків.....	16
2.1 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ГРАНД ФАСАД», м.Харків.....	16
2.2 Оцінка управління людськими ресурсами ТОВ «ГРАНД ФАСАД», м.Харків.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ГРАНД ФАСАД», м.Харків.....	31
3.1 Розробка системи внутрішньофірмового управління людськими ресурсами і формування комунікативної політики ТОВ «ГРАНД ФАСАД», м.Харків.....	31
3.2 Ефект від запропонованих заходів вдосконалення управління людськими ресурсами в системі маркетингу ТОВ «ГРАНД ФАСАД», м.Харків.....	36
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

У сучасних ринкових умовах значимість маркетингу, як науки, значно зросла і проявляється вже в різних сферах функціонування компанії, в тому числі відбувається активне застосування маркетингових технологій в галузі управління персоналом.

На сьогоднішньому етапі розвитку конкуренції саме персонал – це ресурс який є основним джерелом інноваційних конкуретних переваг. В цьому контексті – послідовна політика внутрішньофірмового маркетингу персоналу дозволяє розвивати необхідні навички, вирішувати проблеми нестандартно та мотивує до розвитку. Багато українських підприємств досі зберегли старі підходи до управління персоналом, що не дозволяє їм розвиватись та реагувати на сучасні виклики. Це зумовлює актуальність вивчення управління людськими ресурсами у маркетинговому аспекті.

Маркетинг персоналу - це частина стратегії управління людськими ресурсами, метою якої є оптимальне використання кадрового потенціалу шляхом створення таких умов, які б сприяли підвищенню ефективності праці, створення колективу, розташованого на досягнення підсумкових цілей. Управління людськими ресурсами грає дійсно ключову роль на вітчизняних підприємствах.

Саме від правильно підібраних, інтегрованих в один колектив співробітників залежить те, наскільки вони зможуть створити продуктивні команди і досягати цілей діяльності підприємства. Розробка відповідних регламентів, документів дозволяє систематизувати процес, зробити його зрозумілим для всіх сторін трудових відносин.

На вітчизняних підприємствах система оцінки та управління персоналом не допрацьована, або складена формально, виникають проблеми. Збільшується плинність кадрів, страждає імідж, показники праці падають або залишаються на стабільно низькому рівні. Щоб уникнути проблем або виправити ситуацію, варто проводити аналіз, наскільки налагоджені процеси управління персоналом, його чисельністю, мотивацією тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різноманітних аспектів маркетингової діяльності, в тому числі маркетингу персоналу, знайшли своє відображення в працях Є.В. Майдебур, Т. Савенкова, О. Мартиненго, Ф. Котлера. В їхніх публікаціях, на основі глибоких теоретичних досліджень і практичного досвіду, обґрунтовані рекомендації щодо розробки та впровадження оптимальних маркетингових концепцій, зорієнтованих на забезпечення конкурентних переваг від вдосконалення управління персоналом.

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних підходів до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах в маркетинговому аспекті та розробці системи внутрішньо-фірмового управління людськими ресурсами ТОВ «ГРАНД ФАСАД».

Для досягнення поставленої мети визначені наступні **завдання**:

1. розглянути теоретичні аспекти управління людськими ресурсами в системі маркетингу;
2. проаналізувати маркетингове середовище ТОВ «ГРАНД ФАСАД»;
3. оцінити процеси управління людськими ресурсами в системі маркетингу на прикладі ТОВ «ГРАНД ФАСАД»;
4. розробити систему фнутрішньофірмового управління людськими ресурсами ТОВ «ГРАНД ФАСАД »;
- 5.проаналізувати ефект від запропонованих заходів вдосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами в діяльності підприємств у маркетинговому аспекті.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти процесу управління людськими ресурсами.

Структура та обсяг магістерського дослідження. Робота складається із вступу, 3 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 25 найменувань та 4 додатка. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок. Робота містить 11 таблиць і 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ

Людські ресурси є головною можливістю будь-якого підприємства, від кваліфікації і продуктивності праці яких залежать багато в чому результати господарської діяльності, досягнення поставлених цілей. Людські ресурси це запорука успіху будь-якого підприємства, а маркетинг персоналу дозволяє аналізувати ринок, прогнозувати його зміни, знаходити шляхи вирішення проблем, пов'язаних з наймом кваліфікованого персоналу, формуванням колективу, а також здійсненням контролю діяльності всього підприємства.

Необхідність використання найсучасніших і прогресивних технологій, досягнень науково-технічного прогресу зачіпає не тільки суто виробничу сферу, а й сферу управління, і одним з найважливіших аспектів модернізації, як кожного конкретного підприємства, так і всієї української економіки, є людські ресурси. Розглядаючи концепцію маркетингу персоналу, буде доречним звернутись до трактувань визначення маркетингу персоналу, які наведені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття маркетингу персоналу [1,2,3,4]

№	Автор	Визначення
1	Статив Ж. Г	«Маркетинг персоналу являє собою умову зростання кадрового потенціалу за рахунок пошуку та залучення із зовнішніх ресурсів необхідної робочої сили»
2	Пащук Л. В.	Вважає, що основним «призначенням системи маркетингу персоналу є забезпечення одночасного задоволення інтересів персоналу та підприємства в особі власників»
3	Сардак О.В.	«Як вид діяльності, спрямований на трансформацію кадрового потенціалу з метою взаємовигідного задоволення потреб підприємства в персоналі та його компетенції, а також потреб реальних і потенційних працівників (у праці, умовах праці та можливостях розвитку) і посилення на цій основі позиції підприємства на ринку праці і на ринку основного виду діяльності»
4	Харламова Л. Н	«Маркетинг персоналу передбачає визначення вимог до персоналу, його потреб у процесі професійної діяльності та забезпечення задоволення цих вимог та потреб більш ефективним шляхом, ніж у конкурентів»

Джерело: складено автором

Маркетинг персоналу один із елементів кадрової політики, реалізований через комплекс завдань управління персоналом (розробка цільової системи,

планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивація тощо). У вузькому значенні маркетинг персоналу передбачає виділення специфічної діяльності служби управління персоналом. Ця діяльність включає: аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, визначальних напрями маркетингової діяльності; розробку та реалізацію заходів за напрямками персоналмаркетингу.

Усі вчені схиляються до розуміння маркетингу персоналу як виду управлінської діяльності, що передбачає визначення та реалізацію потреби в персоналі. Загальноприйнятим становищем є розгляд маркетингу персоналу з погляду загального та специфічного змісту. Маркетинг персоналу – це певний, специфічний підхід до персоналу організації, заснований на розгляді взаємин співробітників та організації як ринкових (персонал є своєрідним клієнтом організації). У специфічному сенсі маркетинг персоналу виступає однією з функцій управління кадрами.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей. Тому специфіка людських ресурсів полягає в наступному[5]:

- люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно-осмисленою, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім;
- люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації;
- трудове життя людини в сьогоденному суспільстві займає період 30–50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер.

Керівники багатьох підприємств асоціюють маркетинг лише із збутовою політикою, але є організації, які усвідомлюють важливість маркетингу. Такі компанії ставлять виконання завдань маркетингу своїм службам по роботі з кадрами. У сучасних ринкових умовах значимість самого маркетингу, як науки,

значно зростає і проявляється вже в різних сферах функціонування компанії, в тому числі відбувається активне застосування маркетингових технологій в галузі управління персоналом.

З огляду на те, що кадрові ресурси - це основа всіх ресурсів організації, необхідно сказати про завдання, які виконує маркетинг персоналу.

Основними з них є аналіз ринку праці та прогнозування його кон'юнктури, підтримка попиту і пропозиції персоналу підприємства, аналіз кадрового потенціалу.

В існуючих умовах важко переоцінити роль персоналу для підприємства незалежно від сфери його діяльності, форми власності та масштабів. Особливу роль варто надавати оцінюванню персоналу, це відіграє важливу роль в процесі управління людськими ресурсами в маркетинговому аспекті. При оцінці персоналу зазвичай говорять про рівень його кваліфікації, тим самим звужуючи як його роль, так і його потенційні можливості.

Ефективна маркетингова діяльність підприємства неможлива без організації відповідних управлінських структур — відділів, бюро, секторів тощо.

Їх діяльність має базуватись на таких принципах [6]:

- належна цілеспрямованість;
- чіткість структури маркетингової діяльності;
- визначеність напрямів діяльності;
- забезпечення гнучкості;
- достатня фінансова забезпеченість як з погляду виконання маркетингових дій, так і мотивації праці працівників маркетингових служб;
- достатньо висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна перепідготовка.

Для підвищення продуктивності праці і ефективності діяльності співробітників необхідно відмовитися від застарілих принципів управління, заснованих виключно на владних, підрядних відносинах і ієрархії. Такий підхід є застарілим і негативно впливає на якість роботи співробітників.

Найважливішою проблемою безумовно є залученість у колективну роботу. Співробітники не просто повинні отримувати перелік правил і норм, а й самі брати участь в його розробці. Таким чином реалізується один з базових принципів системи управління людськими ресурсами - залученість співробітників.

Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в маркетингу важливо навчати співробітників наступним аспектам: навичкам роботи з клієнтами, технічним знанням продуктів, інформації про компанію. Регулярне навчання можна проводити в корпоративному навчальному центрі або безпосередньо на підприємстві. Це також стосується вивчення стандартів продажів, а також навчання для розуміння асортименту продукції. Важливе системне навчання: встановлені процедури, терміни, формати, супровідні інформаційні матеріали та персонал відповідальний за навчання у суміжних сферах. Дуже популярним напрямком в управлінні персоналом маркетингу є опора на внутрішній маркетинг.

Внутрішній маркетинг є однією зі складових діяльності підприємства, важливість якого є перш за все в тому, що функції управління спрямовані на пошук оптимального рішення завдання, яке відповідатиме ефективному управлінню людськими ресурсами підприємства[7].

Мета внутрішньофірмового маркетингу полягає в тому, щоб допомогти всім структурним ланкам організаційної структури ефективніше працювати і задовольняти їх належними умовами праці.

Внутрішній маркетинг підприємства включає в себе наступні складові:

1. Введення культури обслуговування.
2. Розвиток управлінського підходу до управління кадрами.
3. Поширення управлінської інформації серед працівників.
4. Введення системи заохочення та нагородження.

Основи рівні внутрішньофірмового планування – це місія та стратегія компанії. Ці рівні планування необхідні підприємству, оскільки саме вони задають підприємству напрямки для розвитку і надають осмисленість дій для будь-якого співробітника.

Внутрішньофірмове планування маркетингу є дуже важливим, але воно не дасть ефекту, якщо не буде здійснюватись внутрішньофірмовий контроль управління [7].

Підсумком роботи відділу внутрішньофірмового управління має бути позитивна динаміка та аналіз досягнень (з тими, що були заплановані заздалегідь) [8]. За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості послуг, тривалу і бездоганну роботу, новаторство і за інші досягнення в роботі топ-менеджери підприємств і управлінці забезпечують наступні винагороди для працівників на постійній основі рис.1.1.



Рис.1.1 Винагороди працівників за рахунок внутрішньофірмового маркетингу

Джерело: складено автором на основі [8]

Хорошим рішенням є також впровадження інших заохочувальних і компенсаційних виплат, таких як винагорода за кінцеві результати, що виплачується за виконання річних чи квартальних планів окремими структурними підрозділами або команді у межах одної зміни. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колектив.

Внутрішній маркетинг, зазвичай використовується за рахунок управлінських можливостей, щоб краще керувати працівниками задля загального поліпшення функціонування підприємства.

Є декілька основних шляхів удосконаленню комунікаційного обміну між відділами за допомогою яких, підприємство може здійснювати ефективніше управління людськими ресурсами. Наведемо їх у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Перспективні напрями взаємодії відділів за рахунок внутрішньофірмового маркетингу

Можливість	Застосування
Більш ретельне регулювання інформаційних потоків	Менеджери повинні більш ретельно оцінювати якісні та кількісні аспекти своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Потреби в інформації значною мірою залежать від цілей керівника, рішень, які він приймає, показників особистої оцінки діяльності, відділів і служб, характеру підлеглих.
Удосконалення управлінських дій	Ці дії мають бути спрямовані на покращення обміну інформацією між відділом та співробітниками (короткострокові зустрічі, оперативні наради, контакти з підлеглими). За рахунок планування, впровадження та контролю має бути створено більше можливостей для управлінських дій у напрямку покращення інформаційного обміну між малими підприємствами. Обговорення нових планів, стратегічного вибору, цілей, необхідних для ефективнішої реалізації плану, контроль за виконанням проекту, звітування про результати контролю є додатковими діями для керівників.
Удосконалення системи зворотного зв'язку	Зворотній зв'язок є частиною контрольно-управлінської інформаційної системи в організації. Керівник повинен подолати дистанцію між ним і підлеглими, встановивши більш складну комунікаційну систему, яка забезпечує передачу інформації кожному підлеглому та їх сприйняття.
Удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу	Вона реалізується у вигляді анонімної пропозиції, а співробітники закладають пропозицію в спеціальний ящик. Тому обмін інформацією в організації може покращити систему зворотного зв'язку.
Впровадження інформаційних бюлетенів, публікацій	Компанія повинна почати видавати щомісячні корпоративні журнали. Вони публікують статті з рекомендаціями щодо управління організацією та виробництва нових послуг.

Джерело: складено автором на основі[9]

Сьогодні невідкладними питаннями організації внутрішньофірмової управлінської діяльності повинні стати творчі та інноваційні якості співробітників. Тобто, найважливішим завданням організації внутрішньофірмового менеджменту, повинно стати формування у своїх співробітників любові до своєї роботи та відданості їй.

Основним завданням будь-якого підприємства є переведення низько- і середньопродуктивних працівників у категорію високопродуктивних. У діяльності вітчизняних підприємств функції внутрішнього менеджменту беруть на

себе працівники відділу маркетингу[10]. Проте актуальним та ефективним забезпеченням внутрішнього маркетингу сьогодні є процес створення управлінського відділу, який складатиметься з 2-3 осіб. Вони виконуватимуть функції внутрішнього управління. Щоб перевести працівників з низькою та середньою продуктивністю у високопродуктивні категорії, зазвичай існуючим внутрішнім управлінським відділам необхідно використовувати ті ж інструменти, що й під час роботи на зовнішніх ринках: рекламні засоби масової інформації, акції, просування та продажі. Тому, на даному етапі функціонування вітчизняннї підприємства, не зможеуть функціонувати без впровадження системи внутрішньофірмового маркетингу, щоб стимулювати власних співробітників і тоді вже проаналізувати свої можливості, розглянути конкурентів, що функціонують, розвивати стратегії просування своїх товарів чи послуг і у результаті отримувати прибуток [11].

На даний час, на ринку праці простежується зростання потреби у висококваліфікованому персоналі, тому важливим етапом у формуванні колективу є пошук джерел задоволення потреби в персоналі. Їх можна розділити на внутрішні та зовнішні [12]. Спосіб задоволення потреб персоналу безпосередньо залежить від джерела, а також може бути розділений на активний і пасивний. Позитивними методами задоволення потреб у співробітниках є прямий набір в навчальних закладах (через двосторонні угоди зі студентами та навчальними закладами), використання центрів зайнятості, використання професійних рекрутингових компаній. До пасивних методів слід віднести рекламу в засобах масової інформації та фахових виданнях, а також розміщення реклами там, де можуть з'явитися потенційні співробітники (сайти в Інтернеті, вулична реклама тощо) [13]. У методах звітності внутрішніх джерел слід підкреслити перетікання співробітників з одного відділу в інший, просування співробітників на посади, формування нових організацій і функціональних ролей на існуючих робочих місцях. Головною особливістю цього етапу є обов'язкове навчання працівників.

Останній, завершальний етап, це вибір альтернативних або комбінованих шляхів і джерел відповідно до можливостей підприємства та сформованими умовами на ринку праці. До альтернативних шляхів можна віднести «лізинг персоналу», який набирає все більшої популярності в сучасних компаніях за кордоном. «Лізинг персоналу» - це оренда персоналу в іншій компанії на основі довгострокового або короткострокового найму співробітників [14].

Основні завдання як стажування з маркетингу співробітників включають: розвантаження існуючого управлінського персоналу; можливо, зайняття нових ринків для подальшої роботи компанії, але з певних причин вона на даний момент не займає ці ринки; збільшення чисельності працівників або заміна неефективних працівників; збільшення кількості працівників. На початку стажування необхідно пройти навчання, а стажисти повинні дізнатися про сферу діяльності компанії та асортимент товарів. Навчання нових співробітників замість існуючих є дуже ефективним, тому що стажисти не мають чіткого плану роботи, легко адаптуються до нових умов, можуть показати роботодавцю проблему на основі своєї роботи. На початку стажування керівнику дуже важливо створити згуртований колектив, орієнтований на результат, оскільки команда нова, а співробітники не знайомі один з одним раніше. Це можна зробити за допомогою тренінгу з тимблдингу, технологія не має значення, лідер може вибрати сам [15]. У процесі самого стажування можуть частково застосовуватися різні методи управління проектами для реалізації плану та підтримки злагодженості команди.

Також на сьогоднішній день підприємства акцентують увагу на внутрішній політиці. Однією з проблемних складових даної політики є система мотивації персоналу.

Тож для забезпечення ефективної системи управління людськими ресурсами вітчизняні підприємства використовують два підходи [16]:

1. Наявність багатокомпонентної системи регулярної атестації персоналу. Для забезпечення якісного сервісу у комунікаційних процесах з цільовою аудиторією важливо, щоб атестація враховувала результати роботи підприємства в цілому або окремих співробітників за якістю обслуговування та для

ефективного управління необхідно запроваджувати складання іспитів співробітників на знання стандартів сервісу та техніки обслуговування клієнтів. Крім результатів по сервісу, пропонувані ефективні системи атестації можуть включати оцінку персоналу по досягненню планів продажів за період, тестування знань товарного асортименту, оцінку якості взаємодії з колегами і допомогу в адаптації нових співробітників, інновації та участь в діяльності компанії, підвищення кваліфікації, дисципліну, її дотримання співробітниками, а також зовнішній вигляд персоналу і т.д.

Основний принцип такої системи - прив'язка винагороди співробітників не тільки до кінцевого результату - продажу, але і результатам за факторами, що формують кінцевий результат, - знання товару, сервіс, зовнішній вигляд та інше.

Крім того, важливо вивести максимальну частку процедур оцінки людських ресурсів з-під відповідальності директора і прив'язати до зовнішньої інформації (наприклад, тестування знань продавців в навчальному центрі компанії)[17].

2. Регулярна практика по просуванню і популяризації ідеї важливості якісного обслуговування серед співробітників компанії, тобто внутрішній PR якості сервісу в компанії. Інструментами можуть бути публікація результатів моніторингу сервісу в корпоративній газеті або листівці, із зазначенням кращих продавців або магазинів за якістю сервісу, розміщення інформації про результати атестації по знанню стандартів у внутрішніх приміщеннях магазину, регулярні збори колективу магазину по підведенню підсумків моніторингу сервісу (наприклад, на основі досліджень методом mysteryshopping)[18].

Також варто залучити ефективні інструменти: постановка цілей з сервісу на рівні компанії, нагородження продавців, які демонструють найкращу якість сервісу (номінація «Кращий клієнтоорієнтований продавець в компанії») та ін.

Таким чином, маркетинг персоналу являє собою комплексну діяльність, спрямовану на використання маркетингових інструментів всередині організації, метою яких є подолання опору персоналу нововведенням, мотивація і міжфункціональна інтеграція співробітників, орієнтована на досягнення ефективної реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Досліджувана

тематика управління людськими ресурсами на підприємствах є досить суттєвою і щорічно потребує ретельного вивчення, адже тренди і поведінка людських ресурсів змінюється разом із розвитком технологічного процесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ГРАНД ФАСАД УКРАЇНА», м.Харків

2.1 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ГРАНД ФАСАД», м.Харків

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГРАНД ФАСАД» є юридичною особою, має самостійний баланс, відокремлене майно, несе самостійну відповідальність за своїми зобов'язаннями, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та інші немайнові права, виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді. Підприємство має рахунки в банках, має право на просту круглу печатку, штамп, символіку, товарний знак.

Основними видами діяльності товариства є:

- виробництво і продаж готової продукції з ПВХ (вікна, двері, лоджії)
- доставка і монтаж продукції з ПВХ;
- внутрішня і зовнішня обробка віконних і дверних прорізів після установки;
- надання послуг по виміру віконних і дверних прорізів.
- утепелння будівель.

Виробнича компанія «Гранд-Фасад» була заснована в 2005 році, як компанія з виробництва металопластикових вікон і дверей. Протягом 16 років підприємство зарекомендувало себе надійним партнером. За цей час збільшили виробничі потужності і розширився асортимент продукції, що випускається, було розроблено нові інноваційні матеріали, які на сьогоднішній день користуються величезним попитом на українському і зарубіжних ринках.

Високий рівень якості продукції підприємства забезпечується:

- Застосуванням ПВХ-профілю фірми Rehau. Чотирикамерні та п'ятикамерні профільні системи забезпечують високий приведений опір теплопередачі.

– Чітко налагодженим сучасним виробництвом, укомплектованим високоточним обладнанням кращих європейських виробників. Суворим дотриманням технологічних норм і контролем якості.

– Висококваліфікованими фахівцями, які мають великий досвід роботи з виробництва та встановлення віконних конструкцій.

Підприємство ТОВ «ГРАНД ФАСАД» - це:

- можливість вибору з ретельно відібраних високоякісних профільних систем;
- екологічно чиста технологія виготовлення пластикових вікон без свинцю;
- регулярний технологічний контроль за виготовленням вікон із ПВХ і розширення асортиментного переліку комплектуючих для пластикових вікон;
- система контролю якості на кожному етапі виробництва;
- гарантійне сервісне обслуговування пластикових вікон протягом року;
- активні і компетентні співробітники по установці пластикових вікон, скління балконів і скління лоджій.

Конструктивні можливості представлених профільних систем практично не обмежені, що дозволяє втілювати в життя будь-які дизайнерські рішення. Це важливо для жителів нестандартних серій будинків і котеджних селищ.

Місія підприємства полягає в тому, щоб створювати і поставлять якісні продукцію і послуги на ринку світлопрозорих конструкцій, які допоможуть створити затишок в світі людей, а також забезпечуватимуть створення сприятливе атмосфери в побуті кожної людини.

Цілі підприємства:

1. Забезпечення гарантій того, що продукція, що поставляється не забирає сил, ресурсів і часу в процесі всього терміну її експлуатації; є якісною і надійною, зручною і простою у використанні.

2. Забезпечення гарантій того, що пропонований компанією сервіс буде оцінюватися споживачами як найвищий і професійний, а також буде основою для постійного підвищення ефективності роботи.

3. Досягнення максимально ефективного рівня співпраці із зовнішніми (клієнти, партнери) і внутрішніми замовниками; об'єднання їх ресурсів і талантів, що забезпечує розвиток компанії, створення і збереження робочих місць, а також стійке зростання споживчого попиту на ринку світлопрозорих конструкцій, що дозволяє підприємству в довгостроковій перспективі зберігати лідируючі позиції.

Діяльність компанії ТОВ «ГРАНД ФАСАД» базується на концепції «Якість захоплює», сировину, профілі і готові віконні і дверні конструкції регулярно тестуються - принцип безперервного контролю якості належить до найбільш значущих пріоритетів діяльності компанії.

Підприємство має необхідні для виробництва і монтажу ліцензії, на відміну від конкурентів, має власне автоматизоване обладнання з виробництва конструкцій з ПВХ профілю, що природно покращує якість виробленої продукції, зменшує терміни виконання замовлень і забезпечує стратегічну стійкість компанії.

Є свій сайт: grandfasad.com, постійно публікуються в ЗМІ прес-релізи, проводиться анкетування клієнтів. Але продаж послуг компанії організована по пасивному варіанту, менеджери з продажу розподілені по офісах і взаємодія з клієнтами [19].

Зараз для багатьох підприємств значущою конкурентною перевагою є якісне обслуговування клієнтів, яке є новим викликом, за яким клієнти визначають якість товарів та послуг.

На даний момент представництва «ГРАНД ФАСАД» є в таких містах як Харків, Київ та Ватутіно (Черкаська обл.).

Так протягом 2014-2015рр. було проведено скління квартир, лоджій, встановлення вхідних дверей у ЖК Волошкове - житловий комплекс клубного типу з 8 будинків з квартирами комфорт-класу в Софіївській Борщагівці.

2015р. - скління квартир, лоджій, утеплення фасаду термопанелями «Grand», облицювання перших поверхів гнучким клінкером «Elastoclin» у ЖК ТРОЇЦЬКИЙ - житловий 3-х поверховий комплекс комфорт-класу, розташований в мальовничому Деснянському районі міста Києва.

2016 р. - утеплення фасаду термопанелями «Grand» документ-сервісу «Готово!» м.Київ.

Усі профільні системи ТОВ «ГРАНД ФАСАД» виробляються у чіткій відповідності до європейського стандарту в галузі якості – RAL.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства ТОВ «ГРАНД ФАСАД».

Показники	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 до 2018 рр.	2020 до 2019 рр.
Утеплення будівель:					
-вартість, тис. грн.	152789	153876	149857	1087	-4019
-питома вага, %	56,79	57,14	56,41		
Встановлення металопластикових конструкцій:					
-вартість, тис. грн.	91236	91598	89662	362	-1936
-питома вага, %	33,91	34,01	33,75		
Додаткові послуги:					
-вартість, тис. грн.	18969	19211	19314	242	103
-питома вага, %	7,05	7,13	7,27		
Інші:					
-вартість, тис. грн.	6 034	4 603	6811	-1 431	2 208
-питома вага, %	2,24	1,71	2,56		
Усього:	269 028	269 288	265644	260	-3 644

Джерело: складено автором на основі [20]

Вся продукція ТОВ «ГРАНД ФАСАД» регулярно проходить лабораторні дослідження та має відповідні сертифікати якості.

Основними споживачами послуг компанії є:

- Чоловіки (з сімей з високим, середнім, низьким доходом; молодого, середнього, старшого віку)
- Жінки (з сімей з високим, середнім, низьким доходом; молодого, середнього, старшого віку)
- Диллери.

Для оцінки прибутковості підприємства необхідно визначити показники прибутковості та рентабельності. Спочатку було проведено аналіз динаміки роботи підприємства протягом 2018-2020 років на основі «Звіту про фінансові результати». У період 2018-2019 рр. показники вартості основних засобів майже рівні, проте у 2020 році помітне зменшення на 3644 тис. грн. На це вплинуло зменшення вартості будівель та споруд, машин та обладнань, що становлять 4019 тис. грн. та 1936 тис. грн. відповідно. Тому наступним етапом розглянемо показники діяльності ТОВ «ГРАНД ФАСАД» за 2018-2020.

Таблиця 2.2

Показники діяльності ТОВ «ГРАНД ФАСАД» за 2018-2020 роки

Показник, тис. грн.	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг)	70928	89459	24945	-64514	-72,12
Валовий прибуток	2290	2069	-	-2069	-
Інші операційні доходи	2253	1267	4559	3292	259,83
Збиток від операційної Діяльності	6276	6868	10378	3510	51,11
Інші фінансові доходи	68	50	73	23	46,00
Інші доходи	869	94	628	534	568,09
Фінансовий результат до оподаткування	-7724	-10815	-13045	-2230	20,62
Чистий прибуток	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [21]

Кожному критерію було визначено відповідну вагу, після чого його зважену оцінку та оцінку групи в цілому.

Використовуючи метод SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне становище та дії ТОВ «ГРАНД ФАСАД».

У таблиці 2.3 відображені результати оцінки критеріїв, що характеризують, відповідно, фінансове становище підприємства, його конкурентоспроможність,

привабливість галузі, стабільність середовища. Обрані критерії було оцінено за 5-бальною шкалою.

Таблиця 2.3

Оцінка критеріїв для проведення SPACE-аналізу діяльності ТОВ «Гранд- Фасад»

Критерії	Вага	Оцінка, балів	Вага Оцінку
1.Фінансова сила підприємства (ФС):			2,4*
витрати на виробництво	0,4	3,0	1,2
стабільність прибутку	0,3	2,0	0,6
рентабельність продукції	0,3	2,0	0,6
2.Конкурентоспроможність підприємства (КП):			3,5*
асортимент продукції	4,0	0,2	0,8
привабливість асортименту	3,0	0,3	0,9
привабливість цінової політики	3,0	0,5	1,5
3.Привабливість галузі (ПГ):			3,9*
конкурентна ситуація в галузі	5,0	0,3	1,5
стадія життєвого циклу галузі	3,0	0,4	1,2
суспільна привабливість галузі	4,0	0,3	1,2
4.Стабільність галузі (СГ):			3,2*
тривалість життєвого циклу галузі	4,0	0,2	0,8
стабільність прибутковості галузі	3,0	0,4	1,2
ступінь інноваційності галузі	4,0	0,3	1,2

Джерело: складено автором на основі [22]

**підсумкова вага оцінки по зазначеному критерію*

У таблиці 2.3 відображені результати оцінки критеріїв, що характеризують, відповідно, фінансове становище підприємства, його конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність середовища. Обрані критерії було оцінено за 5-бальною шкалою.

Отже, за результатами проведення SPACE-аналізу (таблиця 2.3) виявили, що ТОВ «ГРАНД ФАСАД» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку. Цей стан характерний для привабливої галузі. Підприємство має конкурентні переваги у мінливому мікро- та макро-маркетинговому середовищі.

Варто зазначити, що і збільшення цін і зростання собівартості товарної продукції є наслідком інфляційних процесів, однак темпи зростання цін реалізації випереджають темпи зростання собівартості продукції, і це випередження робить позитивний вплив на зміну рентабельності.

В оцінці використовується шкала рейтингу: найслабший - 1, найсильніший - 10, у дужках – добуток ваги та рейтингової оцінки.

Рейтинг сильних сторін суперників показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабші. Найчастіше ті компанії, які пропонують пластикові вікна на продаж, так само займаються і їх установкою, перевезенням, доставкою. Додатковими послугами такої компанії може бути оформлення лоджій і балконів, на яких не тільки можна встановити новітні системи склопакетів, але і так само визначити якою буде внутрішня обробка.

Якщо підприємство має важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то слід експлуатувати саме цю обставину. Як бачимо, аналізоване підприємство має достатньо непогані позиції відповідно до його ключових факторів успіху (КФУ).

Таблиця 2.4

Зважена оцінка конкурентної сили підприємства відносно суперників

КФУ / міра сили	Вага	ТОВ «ГРАНД ФАСАД»	ТОВ «БІЛД-ІНВЕСТ»	ТОВ «РОЯЛ ФАСАД»	ТОВ «ЕКО-ФАСАД»
Якість / виконання Продукту	0,10	8(0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутація / імідж	0,10	8(0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Матеріали / вартість	0,05	5(0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологічне Виробництво	0,05	8(0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Виробничі Потужності	0,05	9(0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг / Розподіл	0,05	9(0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Фінансові ресурси	0,10	5(0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Відносна вартісна Позиція	0,25	5(1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Спроможність конкурувати за ціною	0,25	5(1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Зважений рейтинг Сили		6,15	7,30	7,35	4,60

Джерело: складено автором на основі [23]

Як бачимо, аналізоване підприємство має достатньо непогані позиції відповідно до його конкурентів. Найсильнішими сторонами ТОВ «ГРАНД ФАСАД» є виробничі потужності та маркетинг підприємства.

Проведемо аналіз напрямків стратегічного розвитку ТОВ «ГРАНД ФАСАД» та обґрунтуємо заходи щодо їх реалізації. Для аналізу застосуємо SWOT-аналіз. Спочатку проаналізуємо сильні і слабкі сторони діяльності (характеристики внутрішнього середовища) підприємства .

Сильні сторони ТОВ «Гранд Фасад»:

1. Висока репутація підприємства серед споживачів.
2. Конкурента та якісна продукція.
3. Достатній асортимент продукції.
4. Ефективне керівництво та інженерно-технічні працівники (ІТП).
5. Великий досвід масштабних робіт.
6. Використання екологічно чистих матеріалів та сировини для виготовлення металоконструкцій.
7. Сертифікація за стандартами якості ISO 9001:2000.

Слабкі сторони:

1. Низький інноваційний потенціал.
2. Високі ціни. Ціни основних конкурентів на 30-50% нижчі за ціни ТОВ «ГРАНД ФАСАД».
3. Досить нерозвинутий відділ маркетингу.
4. Висока вартість оновлення технології .
5. Невисокий рівень рентабельності продукції (від 10 до 15% залежно від різновиду продукції) через і так надто високі ціни.

Далі проаналізуємо ринкові можливості і загрози.

Ринкові можливості:

1. Відкриття міжнародних ринків для українських підприємств, зокрема країн Європи.
2. Зростання потреб у продукції галузі, особливо у великих забудовників.
3. Зростання обсягів збуту внаслідок зниження цін на свою продукцію. Це можливо за рахунок використання екологічно чистої сировини.
5. Зміни на сприятливу кон'юнктуру ринку.
6. Формування попиту на екологічночисті металоконструкції тощо.

Ринкові загрози :

1. Корупція, лобізм. Особливо часто це спостерігається при участі в тендерах, а також при співпраці з постачальниками і посередниками.
2. Поява нових конкурентів.
3. Активізація дій існуючих конкурентів стосовно маркетингу, випуску нової або модернізованої продукції.
4. Нестабільність на ринку сировини. Високі ціни на сировину, паливо, енергію, газ, бензин, які мають тенденції до зростання.
5. Можливість зміни політичної, а як наслідок, і економічної ситуації в країні – вибори і т. ін.
6. Відмова у співпраці з постачальниками ресурсів через підкуп чи лобізм конкурентів.

Побудована на цих даних матриця SWOT- аналізу ТОВ «ГРАНД ФАСАД» подана в дод. А.

Для прийняття рішень будемо застосовувати табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Таблиця рішень щодо можливості реалізації варіантів стратегічного розвитку ТОВ «ГРАНД ФАСАД» на ринку.

Значення підсумкового коефіцієнта впевненості	Висновок щодо можливості варіанта стратегічного розвитку
$K0 = - 1,0$	Реалізувати не можна, умови відсутні
$-1,0 < K0 < -0,8$	Умов для реалізації практично немає
$-0,8 < K0 < -0,6$	Умов для реалізації майже немає
$-0,6 < K0 < -0,3$	Більшість свідчить «проти» ніж «за»
$-0,3 < K0 < +0,3$	Ситуація невизначеност
$+0,3 < K0 < +0,6$	Можливості реалізації незначні
$+0,6 < K0 < +0,8$	Є всі умови для реалізації
$+0,8 < K0 < +1,0$	Практично напевно можна реалізувати
$K0 = +1,0$	Є всі умови для реалізації, повна впевненість в Успіху

Джерело: складено автором

За результатами SWOT-аналізу у підприємства існують дві основні стратегії подальшої діяльності:

- 1) $K = +0,970$: виробнича стратегія – зростання обсягів збуту за рахунок зниження цін на продукцію;
- 2) $K = +0,799$: ринкова стратегія – вихід на нові, більш платоспроможні ринки.

Щоб діяти на нових, більш платоспроможних ринках, підприємству потрібні дуже значні фінансові вкладення для просування своєї продукції, але таких величезних коштів воно не має (відсутність вільних грошових коштів $K = -0,801$). З цього випливає, що для ТОВ «ГРАНД ФАСАД» доцільно реалізувати маркетингову стратегію, яка базується на інноваційних технологіях і продуктових інноваціях, що дозволять знизити собівартість продукції.

2.2 Оцінка управління людськими ресурсами ТОВ «ГРАНД ФАСАД», м.Харків

Трудовий колектив як соціальний організм має і певну соціальну структуру. У кожній групі необхідно вивчати специфічні потреби, інтереси її членів, характер відтворення робочої сили та ін. Суспільно-організаційна структура виражає систему відносин в трудовому колективі, в якому завжди утворюються формальні і неформальні об'єднання, між якими складаються певні відносини. Аналіз структури персоналу ТОВ «ГРАНД ФАСАД», за рівнями освіти в 2018р., наведені у табл.2.6

Таблиця 2.6

Аналіз структури персоналу ТОВ «ГРАНД ФАСАД», за рівнями освіти в 2018р.

Категорії персоналу	К-ть людей	Вище		Середнє спеціальне		Середнє	
		К-ть людей	Пит.вага, %	К-ть людей	Пит. вага, %	К-ть людей	Пит. вага, %
Адміністративно-управлінський персонал	8	8	11,11	0	0	0	0
Торгово-оперативний персонал	34	24	47,22	8	40	2	33,33
Технічний персонал	30	14	41,67	12	60	4	66,67

На підставі таблиці можна зробити наступні висновки: більша кількість персоналу має вищу освіту-46 людини, що склало 63,89%. Серед адміністративно - управлінського персоналу немає жодного співробітника зі середньою освітою, що говорить про кваліфікованості спеціалістів. Більше число кадрів з середньою освітою і з середньо-спеціальною в молодшому обслуговуючому персоналі, відповідно 27,78% і 8,3%.

Ми з'ясували, що основна частка у віковій структурі належить співробітникам з 30 до 40 років - 53%, частка співробітників до 29 років становить 17%, частка співробітників у віці 40 років - 50 років складають 23%. Працівники більш ніж 50 років склали 7% відповідно. Також нами проаналізовано склад робочої сили на рівні отриманої освіти.

Високий освітній рівень сприяє найшвидшому розвитку компанії. Є певна залежність між рівнем освіти і кваліфікації працівника. Рівень і тривалість загальної та професійної освіти і навчання, роки служби практичної роботи і закономірного досвіду є основними моментами, що визначають кваліфікацію працівника.

На підприємстві існує певна система оцінювання персоналу сутність та структура якої зображена на рис.2.1



Рис 2.1. Сутність та структура процесу оцінювання персоналу

Джерело: складено автором на основі [24]

Застосування даної системи оцінювання персоналу підприємством ТОВ «ГРАНД ФАСАД» відкриває для них наступні можливості:

- зростає продуктивність праці персоналу;
- покращується загальна керованість організацій;
- зростає мотивація і лояльність серед працівників;
- виявляються очікування працівників щодо їх роботи на підприємстві;

Домовленість і професійна адаптація працівника в колективі підприємства ТОВ «ГРАНД ФАСАД» зазвичай організовується так, щоб працівник призначився на посаду із чітко окресленими зобов'язаннями, з чіткими вимогами до професійних та особистих якостей. Керівний персонал створюється за принципом команди, загальної сумісності, взаємодоповнюваності і прагненням до колективної роботи.

Такий підхід генерує ініціативу, створює сприятливу організаційну та психологічну атмосферу, підсилює єдність невеликих груп, сприяє взаємодопомозі і підсиленню конкурентоспроможного духу.

Топ-менеджмент ТОВ «ГРАНД ФАСАД» мотивує прагнення співробітників до підвищення кваліфікації (навчання за рахунок підприємства, надання відпустки сплаченого студента). Допомагають і заохочують енергійних, ініціативних працівників для зростання професійного розвитку і кар'єри в програмах персоналу («Стажери», «Молодий спеціаліст», «Підвищення кваліфікації»). Особливу увагу, таким чином, звернено на підтримку, адаптацію на виробництві молодих співробітників. Практичне втілення кадрові технології знаходять в письмово оформлених правилах кадрової роботи, систематичному висвітленні результатів і підготовці керівних кадрів, відносинах дирекції з представниками персоналу. Робота з персоналом в ТОВ «ГРАНД ФАСАД» будується на підставі «Положення про регламентуючі документи по персоналу ТОВ «ГРАНД ФАСАД». Організація управління кадрами безпосередньо впливає на вибір тієї чи іншої технології роботи з персоналом. Розглянемо рівні маркетингового управління людськими ресурсами на ТОВ «ГРАНД ФАСАД».

1-ий рівень. Це етап, де вибір, набір і ведення особистих справ персоналу виконується відділом кадрів, який сам виконує завдання, пов'язані з адміністративним управлінням. Ніяка стратегія чи політика щодо персоналу не присутні. Основні функції з управління персоналом в ТОВ «ГРАНД ФАСАД» здійснює генеральний директор. В його обов'язки входить: своєчасне і правильне оформлення прийому, звільненню, внутрішнього переміщення кадрів. Документоване оформлення відпусток, відгулів і т.д. є обов'язком заступника генерального директора.

2-ий рівень. На цьому етапі політика щодо персоналу затверджується управлінням. Даний етап покриває всі сфери діяльності щодо персоналу та визначає поведінку керівників в цій сфері. На цьому етапі політика щодо персоналу затверджується управлінням.

Так ми з'ясували, що процес прийому на роботу полягає в зіставленні вимог, пропонованих ТОВ «ГРАНД ФАСАД» і кваліфікації кандидата. Заявлені вимоги до шуканого фахівця обговорюються безпосереднім керівником спільно з директором, при необхідності вимоги і умови коригуються. При досягненні принципової домовленості заявка приймається в роботу.

3-й рівень. Головні поняття і соціальна стратегія розроблені і затверджені спільним управлінням. Мета всіх операцій з приводу персоналу – проведення інтеграції співробітника на підприємство таким чином, щоб задовольнити вимоги персоналу та отримати очікуваний результат для підприємства. Адаптацією, навчанням і розвитком персоналу займається менеджер по персоналу. Він бере участь в попередніх консультаціях згідно з усіма важливими кадровими рішеннями на підприємстві, дає консультації, піднімає важливі питання управління кадрами.

Також ми дізналися, що на підприємстві є істотні недоліки, серед яких: недостатня ефективність системи оцінки штату і недостатня увага до адаптації персоналу.

Проведене дослідження показало, що менеджери ТОВ «ГРАНД ФАСАД» прагнуть керувати підприємством, натомість як вище керівництво не розподіляє

відповідальність і повноваження з підлеглими, що в свою чергу може мати негативний вплив на прийнятті управлінських рішень.

ТОВ «ГРАНД ФАСАД» притаманний адміністративний метод управління - метод впровадження управлінських впливів на персонал. Потрібно відзначити, що адміністративний метод управління є сильним важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли необхідно підпорядкувати колектив і направити його на досягнення певних цілей.

Однією з відмінних рис ТОВ «ГРАНД ФАСАД» як роботодавця є розроблена система істотного стимулювання працівників. Це викликано специфічними особливостями роботи на підприємстві, включаючи зайнятість працівників у шкідливих умовах, робота в нічний час, потреба фіксованого обслуговування і збільшення рівня спеціальних знань і високої частки фахівців. З квітня 2018 року на підприємстві існує система стимулювання і компенсації, що визначені стандартним положенням «Затверджений стандарт про преміювання - система стимулювання і компенсації».

Головні цілі введення стандарту:

- залучення і утримання співробітників підприємства;
- підвищення заробітної плати;
- збільшення ефективності роботи;
- формування корпоративної лояльності;

Елементи системи стимулювання праці ТОВ «ГРАНД ФАСАД»

- індивідуальні бонуси за підсумками роботи;
- виплата грошових премій працівникам, які досягли пенсійного віку і які пропрацювали на підприємстві понад 10 років; За результатами роботи в розмірі 1 окладу., до свят – премії в розмірі 15% від окладу;
- корпоративні послуги мобільного зв'язку;
- можливість професійного навчання за рахунок підприємства; -раз на 3 роки вдвідують певні курси: запрошують лекторів, менторів тощо;

Аналіз управління людськими ресурсами підприємства ТОВ «ГРАНД ФАСАД» дозволив виявити кілька найбільш слабких місць, а саме:

- необхідність спрощення структури управління;
- необхідність зниження плинності кадрів;
- необхідність залучення кваліфікованого персоналу найбільш ефективними способами.

У результаті проведеного дослідження було розроблено практичні рекомендації для розробки системи внутрішньофірмового маркетингу управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «ГРАНД ФАСАД».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ГРАНД ФАСАД»,

м.Харків

3.1 Розробка системи внутрішньофірмового управління людськими ресурсами і формування комунікативної політики ТОВ «ГРАНД ФАСАД»,

м.Харків

У ТОВ «ГРАНД ФАСАД» функціонують такі традиційні функції системи управління людськими ресурсами як організація діяльності, планування, підбір і відбір персоналу, адаптація і мотивація співробітників, оцінка діяльності. Охоплюючи всі вищезазначені функції, нові підходи управління людськими ресурсами мають свої особливості, оскільки розробляються і використовуються в нетрадиційних організаціях.

Істотна відмінність інноваційних підходів до управління людськими ресурсами і традиційних, перш за все, полягає в системі підбору персоналу. У традиційних організаціях система підбору персоналу, в значній мірі, визначається різницею між уже наявною робочою силою і передбачуваним попитом на неї в майбутньому. В організаціях, що характеризується значним ризиком і невизначеністю, прогнозувати майбутні потреби в працівниках майже неможливо. Крім традиційних навичок (теоретичні знання, працьовитість, досвід, і т.д.), кандидату необхідно володіти рухливістю мислення і гнучкістю, творчим потенціалом, вмінням адаптуватися до мінливих умов роботи, здатністю до навчання.

За нашими пропозиціями в ТОВ «ГРАНД ФАСАД» потрібно:

по-перше, розробити заходи з адаптації та навчання молодих спеціалістів, спрямованих на оволодіння професійними знаннями і включення в трудовий колектив підприємства;

по-друге, удосконалити систему стимулювання праці зарахунок впровадження показників КРІ;

по-третє, підвищити ефективність праці фахівців.

Системи стимулювання і мотивації в управлінні людськими ресурсами є «важелем» керівників, які роблять сильний моральний та психологічний вплив на працівників. Система мотивації спрямована на стимулювання в працівниках стійкого прагнення працювати професійно. Що, в свою чергу, зумовлює потребу вкрай зважених і обережних підходів для її формування. Впровадження ключових показників ефективності тісно взаємопов'язана з сферою мотивації персоналу, оскільки за допомогою них можна створити дієву систему мотивації і стимулювання співробітників. Це також важливо для побудови ефективної системи внутрішнього маркетингу.

Наведемо основні принципи побудови системи KPI :

- принцип керованості та контрольованості: підрозділу підприємства, відповідальному за певний показник, мають виділятися належні ресурси на його управління, а результат має бути контрольованим;
- принцип партнерства: успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає ефективного партнерства між усіма заінтересованими особами, у т. ч. через спільну розробку стратегії впровадження даної системи, а також необхідність усвідомлення того факту, що потрібні зміни;
- принцип перенесення зусиль на головні напрямки: підвищення продуктивності вимагає розширення повноважень співробітників організації, особливо тих, хто відповідає за досягнення поставлених завдань і запланованих результатів (підвищення їх кваліфікації, проведення тренінгів, передавання відповідальності за розробку власних KPI, ефективні вертикальні та горизонтальні комунікації);
- принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності: менеджери мають створити таку інтегровану схему оцінки показників та звітності, яка стимулювала б конкретні відповідальні дії;
- принцип узгодження виробничих показників зі стратегією: показники виробничої діяльності позбавлені будь-якого сенсу, якщо вони не пов'язуються із критичними факторами успіху, що описуються у збалансованій системі показників і становлять стратегічні цілі підприємства [25].

Керівники багатьох організацій не дуже охоче роблять інвестиції в певні програми розвитку людського потенціалу, оскільки представляють всі труднощі віддачі від цих інвестицій. Однак, навчання в організації може стати не тільки найважливішим стимулом діяльності для творчого працівника, а й певним важелем впливу на співробітника з боку керівників. Тому ми можемо запропонувати керівництву ТОВ «ГРАНД ФАСАД» перейти на онлайн навчання персоналу.



Рис 3.1 Цілі впровадження електронного навчання на підприємстві

З огляду на досвід світових компанії впровадження електронного навчання надасть можливість підприємству «ГРАНД ФАСАД»:

розвинути онлайн навчання в своїх програмах (онлайн тестування з приводу випуску нової продукції);

впровадити корпоративні соціальні мережі (створення бесіди в месенджері Telegram);

розробити масові відкриті онлайн-курси;

включити відкриті ресурси в свої програми цифрового навчання.

Для виявлення і вивчення потреб своїх працівників ТОВ «ГРАНД ФАСАД» пропонуємо топ-менеджменту використовувати докладні опитувальники, один з яких представлений в дод. В.

Щоб розробити більш детальну систему мотивації, звернемо увагу на потреби працівників і постараємося виявити наскільки сьогодні збігаються напрям діяльності і професійні інтереси працівників.

Говорячи про оцінки діяльності співробітників, вона дещо відрізняється від традиційної оцінки діяльності. В організаціях робиться окрема оцінка праці з точки зору своєчасності, успішності виконання конкретного проекту. Для цього пропонуємо застосувати опитувальник, що оцінює ділові та особистісні якості співробітників, який представлений в дод. В. Даний опитувальник не тільки виявляє ділові та особистісні якості співробітників організації, але і дає інформацію про моральний клімат конкретного відділу, а також про атмосферу в колективі в цілому.

Також в ході дослідження було сформовано та розроблено програму розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві «ГРАНД ФАСАД».

Цільова аудиторія(ЦА) складається із кваліфікованих спеціалістів, переважно чоловіків віком від 30 до 40 років. Представники ЦА мають родину; рівень доходу на одного члена родини — низький/середній/вищий від середнього, сфера їх інтересів — надійна, стабільна робота, оплата за результатами праці, стабільний графік, можливість навчання. На ТОВ «ГРАНД ФАСАД» це — менеджери, технічний персонал та адміністративно-управлінський персонал.

Цілі стратегічної карти, досягнення яких залежить від даної цільової аудиторії:

- А. Підвищення кваліфікації менеджерів.
- В. Підвищення рівня сервісного обслуговування.
- С. Зниження плинності кадрів.
- Д. Збільшення клієнтського трафіку.
- Е. Підвищення лояльності покупців.
- Ф. Залучення нових клієнтів.
- Г. Підвищення асортименту якість якого відповідатиме ціні.
- Н. Зменшення часу оборотних запасів.
- І. Збільшення грошового потоку.

Ж. Зменшення операційних витрат на персонал та його навчання.

Мета програми внутрішнього маркетингу — підвищити якість обслуговування клієнтів підприємства завдяки маркетинговому управлінню людськими ресурсами на підприємстві.

Завдання:

- 1) створити прихильність до роботодавця через унікальні робочі умови;
- 3) підвищити інтерес працівників до освіти та розвитку, бажання розвиватися професійно;
- 4) донести до працівників унікальність продукту та забезпечити передавання цінностей до клієнтів;
- 5) створити інтерактивний зв'язок зі співробітниками.

Рекомендовані маркетингові заходи :

Градація посад за категоріями (менеджер 3-ї категорії, 2-ї, 1-ї), що впливає безпосередньо на графік роботи, посадові обов'язки та матеріальну винагороду. Перехід до нової категорії залежить від успішного складання іспитів (рекомендовано проводити онлайн).

Впровадження корпоративного журналу «ІнфоГранд» . Контент має бути цінним як для працівників, так і для клієнтів, містити інформацію про ексклюзивні події, заходи пов'язані з виробництвом або подукцією яку представляє компанія. Індивідуальне звернення до кожного із працівників, привітання його з важливою подією, ведення календаря із днями народженнями співробітників. У свою чергу, для клієнтів журнал буде довідником про новини у сфері утеплення та скління; цей канал комунікації можна використовувати, щоб виявити попит на певні товари.

Створення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram Tik-Tok), що приверне увагу потенційних молодих співробітників, зумовить здорову конкуренцію на робочих місцях і залучить наявних працівників до проекту.

Запровадження культури наставництва. До кожного працівника з досвідом роботи в компанії від одного року прикріплюються стажисти. Підготовчий етап передбачає навчання майбутніх наставників, розробка онлайн курсу для

наставників, створення робочого графіка роботи із стажистом. Результати стажування оцінюються відповідно до опанованих навичок і за результатами проходження онлайн тестування вирішується переводиться стажер на посаду чи ще потребує доопрацювати матеріал.

Розподіл зон відповідальності. Кожний працівник може поліпшити власну зону роботи, запропонувати певні зміни в роботі, які відповідають двом умовам: підтримують корпоративні цінності та збільшують прибуток компанії. Ідеї збільшення фінансового прибутку можуть бути мотивовані відсотком від прибутковості ідеї. Ефективна мотиваційна діяльність стимулює працівників на виконання ключових компетенцій у досягненні стратегічних цілей підприємства найекономічнішими методами. З метою підтримки даної ідеї необхідно запровадити щотижневі зустрічі персоналу з керівництвом, яке буде слідкувати за фінансуванням даного проекту.

Створення програми «Подвійний шлях» - система з проектування кар'єри персоналу, що дає можливість альтернативного просування фахівця по службі залежно від його особистісних переваг і здібностей. Робітник, який схильний до адміністративної роботи, може отримати підвищення в посаді, якщо він робить значний внесок в інноваційні успіхи організації.

У наступному параграфі розглянемо очікуємий ефект від впровадження запропонованих важелів системи управління людськими ресурсами в ТОВ «ГРАНД ФАСАД».

3.2 Ефект від запропонованих заходів вдосконалення управління людськими ресурсами в системі маркетингу ТОВ «ГРАНД ФАСАД»,

м.Харків

Одним з основних, найважливіших чинників ефективної діяльності організації є бажання і готовність працівників трудитися, виконувати свої обов'язки. Що стосується розумової праці, то в багатьох компаніях ця проблема залишається нерозкритою.

Під час проведення досліджень ТОВ «ГРАНД ФАСАД» ми виявили, що основні поведінкові характеристики мають прямий вплив на продуктивність роботи, а також застосували ці характеристики як оптимальні практичні рішення.

При використанні запропонованих опитувальників під час відбору персоналу, підприємство досить швидко і ефективно зможе знаходити тих кандидатів, які найбільше підходять до конкретного робочого місця. В свою чергу це призведе до зниження плинності кадрів, а також до економії значної кількості часу на проведення підбору персоналу.

Після завершення процесу відбору співробітників на конкретну посаду, потрібно вивчити шкали можливостей і потреб. Зробивши опитування ми зможемо виявити різницю між результатами до і після застосування методичних підходів управління людськими ресурсами. На рис. 3.2 показано прогнозований результат щодо зростання можливості використання вмінь і знань персоналу.



Рис 3.2. Порівняльний аналіз найбільш змінних факторів

Прогнозовано у співробітників зросте можливість розробляти власні ідеї, оскільки при чіткому визначенні зони відповідальності і власної сфери діяльності, робота співробітників набуде структурованого і упорядкованого характеру, що в свою чергу дозволить, заощадити багато часу на обдумування і генерування своїх ідей.

Після виконання запропонованих робіт співробітники підприємства «ГРАНД ФАСАД» в значній мірі змінять своє ставлення один до одного, буде

прослідковуватись лояльність підлеглих до керівництва, так як , воно, в свою чергу, піклується про добробут своїх співробітників. Структурованість і впорядкованість в роботі призведе до доброзичливості і дружелюбності у відносинах співробітників компанії. Для того,щоб керівництву простіше було орієнтуватися у відносинах в колективі та приймати безпосередню участь у впровадженні різних нововведень пропонуємо використовувати методику «Оцінка ділових та особистих якостей » (дод. Г)

Ми виявили середню оцінку кожного параметра і склали приблизний портрет співробітників до і після здійснення розстановок і розподілу ролей у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз середніх показників критеріїв оцінки ділових і особистих якостей співробітників до і після розстановок

№	Критерії	середній показник до розстановок	середній показник після розстановок
1	Уміння тримати слово	3,5	4,2
2	Чесність і правдивість	2,4	3,5
3	Оперативність при прийнятті рішень	2,9	4,1
4	Уміння володіти собою	2,1	3,5
5	Здатність об'єктивно оцінювати людей і свої власні вчинки	2,7	3,8
6	Тактовність	2,1	2,8
7	Енергійність	3,5	4,6
8	Ініціативність	2,4	4,4
9	Самостійність	3,8	3,5
10	Творчий підхід до справи	3,1	3,9
11	Здатність до самовдосконалення	2,4	3,3
12	Здатність орієнтуватися в складній обстановці	1,8	2,9
13	Націленість на результат	3,1	4,1
14	Схильність і вміння радитися з людьми	2,2	3,8
15	Моральні якості	2,9	4,1

Джерело: складено автором

Майже у всіх показниках спостерігається позитивне зрушення, крім показника самостійності, що в свою чергу, пояснюється зростанням схильності й уміння радитися з людьми. В першу чергу, треба підкреслити, що після здійснених робіт буде спостерігатися зростання майже всіх показників. Для початку ми бачимо, що після розстановок різко зросте оперативність у прийнятті

управлінських рішень, що в свою чергу, спрощує пошук відповідального співробітника в конкретній ситуації, яка вимагає оперативного вирішення. Підвищаться критерії енергійності і працездатності, оскільки співробітники перестануть з'ясувати ставлення один до одного, шукати винних в конкретних ситуаціях, а також витрачати робочий час на визначення зон відповідальності кожного співробітника.

Також, згодом підвищиться рівень ініціативності, тому що працівники будуть заохочуватись матеріальними винагородами та можливістю бути почутими, реалізованими у нових проектах. Також треба підкреслити зростання умінь радитися з людьми, що в свою чергу, призведе до скорочення самостійності в колективі, оскільки завдання і проблеми стануть вирішуватись спільно, колективно.

Зміни всіх перерахованих вище критеріїв відносяться як до співробітників підприємства, так і до їх керівників, для оцінки яких у опитувальник були додані окремі показники, які відповідають за керівництво і лідерство в колективі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз середніх показників критеріїв оцінки ділових і особистих якостей керівника (лідера).

	Критерії	середній показник до розстановок	Середній показник після розстановок
1	Уміння організувати і управляти роботою своїх підлеглих	2,5	4,4
2	Гурбота про потреби підлеглих	1,5	4,2
3	Демократичність	2,9	4,8

Джерело: складено автором

З табл. 3.2 видно, що після запропонованих ідей керівники демократичніше, більше уважно стануть звертати увагу на потреби своїх працівників, що, в свою чергу, призведе до зростання організованості роботи підлеглих. Всі процедури, які були описані в даній роботі, націлені на удосконалення робочого процесу, а в кінцевому підсумку і підвищення продуктивності ТОВ «ГРАНД ФАСАД».

Результатом запровадження програми внутрішнього маркетингу є підвищення маржі торговельно-посередницького проекту за умов створення

сприятливих умов праці для співробітників, створення та просування нематеріальних цінностей. Програма передбачає запровадження корпоративних принципів обслуговування, які становлять частину корпоративної культури, а це своєю чергу є дуже важливим критерієм який впливає на лояльність клінтів.

ВИСНОВКИ

Діяльність компанії ТОВ «ГРАНД ФАСАД» базується на концепції «Якість захоплює»; сировину, профілі і готові віконні і дверні конструкції регулярно тестуються - принцип безперервного контролю якості належить до найбільш значущих пріоритетів діяльності компанії.

За результатами проведення SPACE-аналізу виявили, що ТОВ «Гранд Фасад» знаходиться у конкурентному стратегічному положенні на ринку. Цей стан характерний для привабливої галузі. Підприємство має конкурентні переваги у мінливому мікро- та макро-маркетинговому середовищі. Критичним фактором є фінансовий становище підприємства. Дані результати показують, що зростання рентабельності виробничої діяльності відбулося за рахунок збільшення середньореалізаційних цін і зміни структури товарної продукції. Зростання собівартості продукції надав негативний вплив на рівень рентабельності.

Топ-менеджмент ТОВ «ГРАНД ФАСАД» мотивує прагнення співробітників до підвищення кваліфікації (навчання за рахунок підприємства, надання відпустки сплаченого студента). Допомагають і заохочують енергійних, ініціативних працівників для зростання професійного розвитку і кар'єри в програмах персоналу («Стажори», «Молодий спеціаліст», «Підвищення кваліфікації», і т.д.) відкритий. Особливу увагу таким чином звернено на підтримку, адаптацію на виробництві молодих співробітників. Практичне втілення кадрові технології знаходять в письмово оформлених правилах кадрової роботи, якщо це буде пояснено в інструкціях по застосуванню техніки управління персоналом, систематичному висвітленню і підготовці керівних кадрів, відносинах дирекції з представниками персоналу.

Трудовий колектив як соціальний організм має і певну соціальну структуру. У кожній групі необхідно вивчати специфічні потреби, інтереси її членів, характер відтворення робочої сили тощо. Суспільно-організаційна структура виражає систему відносин в трудовому колективі, в якому завжди утворюються формальні і неформальні об'єднання, між якими складаються певні відносини.

Так, ми з'ясували, що професійно - структура кваліфікації сформована працівниками різних професійних груп, підрозділених також на рівні кваліфікації, освіти, виробничі роки служби. Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в маркетинговому аспекті важливо проводити навчання кадрів за такими напрямками: техніка роботи з клієнтом, технічні знання про товар, інформація про компанію. Регулярне навчання може реалізовуватися на території корпоративного навчального центру або безпосередньо на підприємстві.

Інновації в управлінні людськими ресурсами дозволяють удосконалювати процес виробництва і покращувати підсумковий продукт (або послугу). Отже, інновація в управлінні людськими ресурсами являє собою певну діяльність, результат якого проявляється у вигляді нової або ж модернізованої системи управління, застосовуваних у фактичній діяльності певної компанії. Поряд з цим інноваційна політика управління людськими ресурсами орієнтована на економічні та організаційні зміни в масштабах стратегії інноваційного розвитку компанії.

Таким чином, можна визначити інноваційний процес управління людськими ресурсами як суму управлінських дій, націлених на розвиток людських ресурсів, які необхідні для проведення процесу реалізації загальної інноваційної стратегії компанії.

Сьогодні, в умовах розвитку сучасної економіки, найважливішим фактором стає творчий потенціал людей. На відміну від традиційної діяльності, інноваційна діяльність буває дуже різноплановою. У традиційній діяльності особистісні здібності другорядні і не так важливі, в той час як, творча діяльність кожного працівника може стати засобом виробництва.

Ми вважаємо, що умовами ефективного управління людськими ресурсами в компанії є:

- Максимально продуктивне застосування знань і досвіду працівників організації, яка сприятиме реалізації їх всього потенціалу.
- Підтримка прагнень співробітників до інноваційності та можливості вирішення проблем.

Отже, основним завданням системи управління людськими ресурсами буде формування певної системи організації творчого процесу, яка буде забезпечувати ефективне використання людського потенціалу співробітників організації. Організація безперервного процесу навчання, інвестування в персонал, різноманітні процедури з обміну досвідом, а також набуття нових знань, є головними складовими процедури організації управління людськими ресурсами в інноваційній організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 194–198.
2. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7(426). – С. 341–347.
3. Захаров Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/tselevyue-zadachi-marketingapersonala>
4. Комісарова Т. А. Круглий стіл «Маркетинг персоналу / внутрішній маркетинг як ресурс підвищення ефективності праці в ситуації кризи» [Електронний ресурс] / Т. А. Комісарова. – Режим доступу : <http://www.hse.ru>.
5. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. Т. В. Клекоти. – 9-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
7. Майдебура Є.В. Маркетинг услуг. – К.: вид-во «ВІРА –Р», 2010. – 574 с.
8. Мартиненко О. Маркетинг персоналу: теоретичний і методичний аспекти / О. Мартиненко // Управління персоналом. – 2007. – № 8. – С. 74–80.
9. Махметова А. Е. Методология развития персонал-маркетинга на промышленных предприятиях / А. Е. Махметова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 3. – С. 111–115.
10. Окунева О.В. Аналіз моделей внутрішнього маркетингу // Формування ринкової економіки: Збірник наук. праць.– 2017.– №24. – С. 137–146.
11. Пашук Л. В. Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Л. В. Пащук. – К., 2009.–22 с.

12. Петрова І. Л. Сучасні технології маркетингу на ринку праці / І. Л. Петрова, І. В. Терон // Менеджмент та маркетинг в бізнесі XXI століття. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vzuk/2008_18/tom_2/169_180.pdf.

13. Савенкова Т. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі / Т. Савенкова // Проблеми теорії й практики управління. – 2006. – № 11. – С. 108–116.

14. Сардак О. В. Інтегрований підхід до визначення змісту персоналмаркетингу підприємств / О. В. Сардак // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка. – 2010. – Вип. 4 (52). – С. 202–209.

15. Соловьева Ю.П. Внутренний менеджмент как элемент рыночной ориентации организации // Режим доступу: <http://www.mavriz.ru/articles/2015/4/6381.html>.

16. Торяник Ж. І. Головні напрями використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом / Ж. І. Торяник // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – 2010. – Вип. 1. – С. 161–168.

17. Турова Т. В. Антикризисное управление персоналом: системный поход / Т. В. Турова // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 103–108.

18. Федорченко А. В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. університет ім. Вадима Гетьмана»; // Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2016/19749>

19. Офіційнв сторінка ТОВ «ГРАНД ФАСАД» // Режим доступу: // <https://grandfasad.com/>

20. Харламова Л. Н. Внутренний маркетинг персонала как эффективный инструмент управления кадрами предприятия / Л. Н. Харламова, А. В.

Безбородова // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2011. – № 1.
– С. 141–144.

21. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності
22. Черниш С.С. // Інноваційна економіка - 2013 р. - 6[44] - с.305 - 309
79. Ступницька Т.М. Аналіз факторів, що впливають на зміну рентабельності основного капіталу, за методом "Дюпон" / Ступницька Т.М., Гула О.С. // Економіка харчової промисловості №3(19) - 2013 - с.21 - 23
23. Баліцька В.В. Рентабельність діяльності суб'єктів господарювання України: оцінювання істинних результатів / Баліцька В.В. // Актуальні проблеми економіки - 2012 - №11(137) - с.120-130
24. Нуд О.П. Аналіз методологічних підходів до оцінки ефективності / Нуд О.П. // Вісник Донецького університету економіки та права - 2012 - № 2 - с.77 – 80
25. Ключові показники ефективності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki>.

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT – аналіз ТОВ «ГРАНД ФАСАД»

Показники		Ринкові можливості								Ринкові загрози			
		Вихід на нові ринки	Тендери	Зростання к-ті забудовників	Можливості інноваційного розвитку	Зменшення цін	Розвиток марк. стратегії	Опрацювання потен. клієнтів (збудовники)	Підвищення кваліфікації продавців	Корупція/ лобізм	Поява нових конкурентів	Нестаб. постав альників сировини	Можернізация продукції конкурентів
Сильні сторони	Репутація	0,9	0,9	0,8	0,6	0,8	0,4	0,9	0,9	0,2	0,6	-0,2	-0,6
	Якість прод.	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,4	0,9	0,4	0,4	0,2	0,2	-0,4
	Асорт. прод.	0,9	0,2	0,6	0,6	0,6	0,2	0,9	0,4	-0,2	0,4	0,2	0,2
	ІТП	0,9	0,4	0,2	0,6	0,6	0,4	0,9	0,6	-0,2	-0,2	-0,2	0,2
	Досвід	0,6	0,2	0,8	0,2	0,4	0,2	0,4	0,2	-0,4	-0,2	-0,4	0,2
	Якість матер.	0,9	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,6	-0,4	-0,6	-0,2	-0,4
	Сертиф. прод	0,9	0,4	0,8	0,2	0,6	0,6	0,9	0,2	-0,4	-0,4	0,2	-0,2
	Постійні замовники	0,9	0,2	0,8	0,6	0,8	0,8	0,6	0,8	-0,4	-0,4	-0,2	0,2
Мережа дистрибуції	0,9	0,5	0,9	0,7	0,3	0,1	0,9	0,5	-0,2	0,2	0,3	0	
Слабкі сторони	Низький інноваційний потенціал	0,4	0,4	-0,2	0,4	-0,6	-0,4	-0,2	-0,8	-0,2	-0,2	-0,4	-0,2
	Високі ціни	-0,6	-0,8	-0,4	-0,8	-0,4	-0,8	-0,6	-0,8	-0,6	-0,2	-0,8	-0,9
	Слабкий маркет. Відділ	-0,6	-0,2	-0,2	0,2	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,2	-0,4	-0,4	-0,6
	Висока ціна оновлення техн. виробництва	-0,4	-0,4	-0,9	-0,4	-0,2	-0,2	-0,2	0,4	-0,6	-0,2	-0,4	-0,4
	Низький рівень рент прод.	-0,8	-0,2	-0,2	-0,2	-0,4	-0,2	0,8	0,4	-0,2	-0,2	-0,4	-0,4
	Наявн. сильних конкурентів	0,4	0,2	-0,6	0,8	0,4	0,2	0,2	0,2	-0,2	-0,2	-0,4	-0,4
	Низький рівень відділу продажу	-0,8	-0,6	-0,9	-0,6	0,4	0,2	-0,9	-0,4	-0,2	-0,2	-0,8	-0,9
К	0,799	0,348	0,555	0,758	0,637	0,258	0,970	0,394	-0,83	-0,415	-0,887	-0,943	

Додаток Б

Таблиця Б.1

Консолідований баланс ТОВ «Гранд-Фасад» за 2018-2020 роки

Актив	Код рядка	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	95	47	6
первісна вартість	1001	216	262	262
накопичена амортизація	1002	121	215	256
Незавершені капітальні інвестиції	1005	62	401	4947
Основні засоби:	1010	103027	86880	71103
первісна вартість	1011	269028	269288	265644
Знос	1012	166001	182408	194541
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
Знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	79854	79854	79854
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	183038	167182	155910
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	79746	77531	82318
Виробничі запаси	1101	14342	14600	9163
Незавершене виробництво	1102	53933	56881	64170
Готова продукція	1103	11268	5987	8985
Товари	1104	203	63	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6061	1268	1223
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6035	6224	5406
з бюджетом	1135	970	1800	943
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	423	3111	439
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5227	2531	2917
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	5227	2531	2917
Витрати майбутніх періодів	1170	8	3	9
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	403	138	224
Усього за розділом II	1195	98873	92626	93479
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	281911	259808	249389
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26	26	26
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	131687	131687	131687
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(45728)	(57176)	(70473)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	85985	-74537	61240
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	160183	135497	135497
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	160183	135497	135497
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1666	1497	1072
за розрахунками з бюджетом	1620	295	274	205
за у тому числі з податку на прибуток	1621	115	95	48
за розрахунками зі страхування	1625	31	47	67
за розрахунками з оплати праці	1630	148	136	222
за одержаними авансами	1635	2248	658	1254

за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	31355	47180	49832
Усього за розділом III	1695	35743	49774	52652
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	281911	259808	249389

Таблиця Б.2

Звіт про фінансовий стан ТОВ «ГРАНД ФАСАД» за 2018-2020 роки

Стаття	Код рядка	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70928	89459	24945
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(68638)	(87390)	(31346)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	2290	2069	0
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)	(6401)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0

Продовження табл.Б.2

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	2253	1267	4559
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(7888)	(7908)	(6851)
Витрати на збут	2150	(417)	(767)	(126)
Інші операційні витрати	2180	(2514)	(1529)	(1559)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(6276)	(6868)	(10378)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	68	50	73
Інші доходи	2240	869	94	628
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(1898)	(3326)	(3215)

Закінчення табл.Б.2

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(487)	(765)	(153)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(7724)	(10815)	(1304 5)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(518)	(633)	(233)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(8242)	(11448)	(1327 8)

Анкета «Виявлення можливостей співробітників»

№	Можливості	Значення			
		Велике	Не велике	Мале	Не має значення
1	Можливість повністю використовувати свої вміння	1	2	3	4
2	Можливість отримувати високу зарплату	1	2	3	4
3	Можливість просуватися по службі	1	2	3	4
4	Можливість працювати в престижній компанії	1	2	3	4
5	Можливість отримувати об'єктивну оцінку результатів своєї праці	1	2	3	4
6	Можливість працювати з компетентними керівниками	1	2	3	4
7	Можливість соціальних гарантій (Оплата харчування, проїзду, програма добровільного мед. страхування, і т.д.)	1	2	3	4
8	Можливість працювати з компетентними колегами	1	2	3	4
9	Можливість впливати на прийняття важливих рішень вищестоящими особами	1	2	3	4
10	Можливість мати близьких по духу колег	1	2	3	4
11	Можливість відповідати тільки за себе	1	2	3	4
12	Можливість розробляти власні ідеї	1	2	3	4
13	Можливість отримувати консультації з певних питань	1	2	3	4
14	Можливість поповнити свої знання	1	2	3	4
15	Можливість мати чітко окреслені трудові функції	1	2	3	4
16	Можливість встановлювати контакти з працівниками різних посадових рівнів	1	2	3	4
17	Можливість працювати в атмосфері підтримки і свободи дій	1	2	3	4
18	Інше (пишіть, що саме)	1	2	3	4

Таблиця В.2

Анкета «Оцінки нинішніх можливостей співробітників на підприємстві»

№	Можливості	Значення			
		Велике	Не велике	Мале	Не має значення
19	Можливість працювати над важкими, але захоплюючими проектами	1	2	3	4
20	Можливість отримувати об'єктивну оцінку результатів своєї праці	1	2	3	4
21	Можливість отримувати консультації по широкого кола питань	1	2	3	4
22	Можливість працювати в престижній компанії	1	2	3	4
23	Можливість отримувати високу зарплату	1	2	3	4
24	Можливість працювати з компетентними керівниками	1	2	3	4
25	Можливість соціальних гарантій (Оплата харчування, проїзду, програма добровільного мед. страхування, і т.д.)	1	2	3	4
26	Можливість впливати на прийняття важливих рішень з колегами	1	2	3	4
27	Можливість впливати на прийняття важливих рішень вищестоящими особами	1	2	3	4
28	Можливість мати близьких по духу колег	1	2	3	4
29	Можливість повністю використовувати свої вміння	1	2	3	4
30	Можливість розробляти власні ідеї	1	2	3	4
31	Можливість отримувати консультації з певних питань	1	2	3	4
32	Можливість працювати в територіально зручному місці	1	2	3	4
33	Можливість працювати в атмосфері підтримки і свободи дій	1	2	3	4
34	Можливість поповнити свої знання	1	2	3	4
35	Можливість мати чітко окреслені трудові функції	1	2	3	4
36	Інше (пишіть, що саме)	1	2	3	4

Таблиця В.3

Анкета «Оцінки стану працівників на їх робочому місці»

№	Відчуття	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
37	Затишно	1	2	3	4
38	Напружено	1	2	3	4
39	Роздратовано	1	2	3	4
40	Сумно	1	2	3	4
41	Вільно	1	2	3	4
42	В безпеці	1	2	3	4

Анкета «Оцінка особистісних і ділових якостей підлеглих»

№	Характеристика	Шкала				
		1	2	3	4	5
1	Уміння тримати слово	1	2	3	4	5
2	Чесність і правдивість	1	2	3	4	5
3	Оперативність при прийнятті рішень	1	2	3	4	5
4	Уміння тримати себе в руках	1	2	3	4	5
5	Здатність об'єктивно оцінювати людей і свої власні вчинки	1	2	3	4	5
6	Тактовність	1	2	3	4	5
7	Енергійність	1	2	3	4	5
8	Ініціативність	1	2	3	4	5
9	Самостійність	1	2	3	4	5
10	Творчий підхід до справи	1	2	3	4	5
11	Здатність до самовдосконалення	1	2	3	4	5
12	Здатність орієнтуватися в складній обстановці	1	2	3	4	5
13	Націленість на результат	1	2	3	4	5
14	Схильність і вміння радитися з людьми	1	2	3	4	5
15	Моральні якості	1	2	3	4	5

Шкала:

- 5 балів - ця риса є характерною рисою і проявляється у всіх випадках на 100%
- 4 балів - ця риса проявляється у всіх випадках в середньому на 75%
- 3 балів - ця риса проявляється у всіх випадках в середньому на 50%
- 2 балів - ця риса проявляється у всіх випадках в середньому на 25%
- 1 балів - ця риса ніколи не проявляється 0%