

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління HR-репутацією підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Арго-торгівельна мережа», м.Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Шлапацької Анни
Віталіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ HR-РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення HR-репутації підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до управління HR-репутацією підприємства	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ HR- РЕПУТАЦІЄЮ ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА».....	17
2.1 Оцінка впливу HR-репутації підприємства на основні показники його діяльності на ринку	17
2.2 Дослідження факторів формування HR-репутації підприємства	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ HR- РЕПУТАЦІЄЮ ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА».....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Формування позитивної HR-репутації є актуальною проблемою для більшості підприємств, які здобули репутацію та імідж в бізнес-середовищі. Це питання гостро стоїть перед кандидатами на посади, оскільки досить часто керівники не дбають про позитивну репутацію свого підприємства як майбутнього роботодавця. Звільняючись з підприємства, досить часто колишні співробітники несуть із собою негатив та певну образу на нього, а кандидати на посади, яким було з певних причин відмовлено у працевлаштуванні, не будуть нікому радити підприємство як привабливого роботодавця. Досить часто негатив йде як від колишніх працівників, так і від клієнтів, оскільки основною метою ображеної особи є нанесення шкоди підприємству, яке в свій час нанесло шкоду їй.

У сучасному бізнесі все змінюється дуже швидко. Фахівці з рекрутингу і HR-менеджери вимушені постійно вести пошук нових шляхів, підходів й технік для постійного підвищення ефективності своєї роботи. У зв'язку з дефіцитом працівників на ринку праці особливу увагу приділяють тому, яка думка формується про роботодавця.

За умов соціальних змін, нестабільності ринку, скорочення штатів, зниження зарплат, завдання HR-Департаменту полягає в недопущенні демотивації персоналу та уникненні негативного впливу на імідж компанії. Це вимагає від HR-фахівців високого рівня професіоналізму в галузі управління людськими ресурсами, створення та розвитку позитивного іміджу компанії та формування привабливого HR-бренда, що в цілому обумовлює актуальність даної публікації.

Питаннями створення та управління репутацією здебільшого опікуються іноземні дослідники, серед яких варто відзначити Б.Профіта [47] та Т.Райта [50]. Поступово з'являються наукові публікації з даної проблематики і в Україні.

Важливість HR-репутації підприємства як цінного ресурсу часом не викликає сумнівів і обґрунтовується у працях К.Анохіної [1], В. Жуковської [11], Т.Збрицької [13], О. Кендюхова, К.Ягельської, Д. Файвішенко [16], І. Миколайчук, К.Кандагури [23], О.Родіонова [30], О.Рябоконт, О.Кухарук, Л.Гасай, О.Онишко, М.Яроша [31], М.Стародубської [36], М. Татаревської, О. В. Сороки [38] та інші. Хоча певні аспекти управління HR-репутацією і знайшли своє відображення в зазначених працях, проте низка питань, пов'язаних із її формуванням, залишається без належної уваги та вимагає подальших досліджень. Так, майже не існує досліджень та праць українських вчених із приводу побудови та управління HR-репутацією. Їх переважна більшість сконцентровані на формуванні HR-бренду. Автори більшості джерел, у яких досліджується імідж компанії, або іноземці, або практики-менеджери та власники компаній, що зіткнулися з даною проблемою і описують свій досвід.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних і практичних рекомендацій щодо формування ефективної HR-репутації вітчизняного підприємства торгівлі.

Відповідно до сформульованої мети в роботі було поставлено такі **завдання** дослідження:

- дослідити сутність та види HR-репутації на підприємстві;
- проаналізувати методичні підходи до управління HR-репутацією підприємства;
- дослідити фактори управління HR-репутації підприємства;
- оцінити результативність підвищення HR-репутації підприємства;
- розробити програму підвищення рівня HR-репутації підприємства в галузі;
- виконати прогностичну оцінку ефективності функціонування підприємства на засадах підвищення його HR-репутації.

Об'єктом дослідження є процес управління HR-репутацією товариства з обмеженою відповідальністю «Арго-торгівельна мережа», що функціонує у сфері ритейлу у м.Києві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування HR-репутації підприємства торгівлі.

Методи дослідження. У роботі використано діалектичний метод пізнання і системний підхід, загальнонаукові та конкретно наукові методи пізнання явищ і процесів, зокрема: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і порівняння (при дослідженні й узагальненні теоретичних і методичних засад управління репутацією); порівняльний аналіз, метод статистичних групувань, середніх і відносних величин; графічний та інші методи.

Інформаційну базу дослідження складає законодавство України, бухгалтерська і фінансова звітність ТОВ «Арго-торгівельна мережа», праці вітчизняних і зарубіжних економістів, практиків в галузі управління репутацією підприємства, наукові статті, матеріали Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів визначається такими результатами дослідження: розроблено: програму підвищення рівня HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа» у галузі торгівлі.

Практична значущість та апробація результатів дослідження полягає у ґрунтовному та послідовному підході до вивчення HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа» і у розробці рекомендацій щодо підвищення рівня її HR-репутації в галузі. Матеріали дослідження були опубліковані у науковій публікації «Управління HR-репутацією підприємства» у збірнику наукових статей студентів КНТЕК «Управління та адміністрування», 2019 рік, частина 2 (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота розміщена на 48 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 13 таблиць та 16 рисунків, 17 додатків, розміщених на 30 сторінках, список літератури складається з 50 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ HR-РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення HR-репутації підприємства

Зростання конкуренції, стрімкий розвиток інформаційних технологій, зміни в змісті та формах праці, поява професій майбутнього, дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили, дисонанс якісної та кількісної підготовки кадрів – усе це характеризує сучасний стан ринку праці в Україні.

У таких умовах між впливовими роботодавцями посилюється боротьба за «таланти» – працівників-професіоналів своєї справи та універсальних «солдатів», які легко впораються із багатозадачністю, швидко адаптуються до змін та є еластичними (agile).

На основі узагальнення сучасних поглядів на таке явище, як ділова, або корпоративна, репутація пропонується її розуміти як стратегічний нематеріальний актив, здатний приносити додатковий прибуток, що складається з сукупності уявлень контактних аудиторій про підприємство, і формується поступово впродовж життєвого циклу компанії на основі не лише якості товарів чи послуг, що пропонуються споживачам, але й економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності компанії [14].

Досить поширеною є думка про те, що репутація формується на основі інформації про діяльність компанії, що підтверджена реальними фактами, іншими словами, вона має раціональний характер. На противагу цьому корпоративний імідж пропонується розглядати як стійкий, емоційно забарвлений образ, що формується у свідомості цільових груп за допомогою сприйняття інформації про організацію [31, с. 24].

Як зазначає викладач kmbs М.Стародубська репутація компанії – це не зовнішня прикраса, не набір гарних слів; це актив, для підтримання якого

потрібен бізнес-процес. Якщо він є, тоді репутація компанії стає управлінським інструментом [36].

Корпоративна репутація є колективним судженням компанії в цілому, характером щодо своїх людей, фінансів і відношенням до зацікавлених сторін. Водночас кадрова репутація відображає колективні оцінки характеру людини компанії, філософію ресурсів, політику і практику. Претенденти на посаду та співробітники є найбільш очевидними спостерігачами HR-репутації. Інші містять клієнтів і потенційних клієнтів, оскільки відображають інформацію про людські ресурси фірмової політики і практики, коли приймають свої рішення закупів [50]. Існує також широко поширена думка про те, що співробітники, до яких добре відносяться, прагнуть задовольнити цих клієнтів. Дійсно є емпіричні дані, які припускають, що репутація впливає на ставлення та поведінку співробітників. У їх дослідженні реклама, яка створила репутацію щодо співробітників, була пов'язана з поліпшеним ставленням і поведінкою до клієнтів. Отже, HR-репутація і ставлення потенційних працівників до потенційних роботодавців між собою щільно позитивно пов'язано [47; 50].

Було виявлено, що претенденти з більшою ймовірністю будуть шукати роботу в компаніях з «високим» іміджем, ніж з «низьким». У зв'язку з цим явищем зростає популярність посібників з працевлаштування, таких як «Кращі компанії для роботи», «Відмінне місце для роботи», «Кращі компанії для жінок» тощо, які мають на меті оцінити компанії щодо їх практики у сфері зайнятості, компенсації, пільг, відносин з працівниками, набору, відбору і кар'єрного розвитку. Збільшення кількості, різноманітності та продажів цих книг «кращих компаній» свідчить про непідтверджені дані, що люди вважають, що це підвищує цінність організації.

Доцільно відзначити, що потужним інструментом виокремлення компанії на ринку праці є HR-брендинг, що дозволяє досягти їй бажаних конкурентних переваг в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів.

За визначенням К.Анохіної HR-бренд – фактичне сприйняття організації як роботодавця власними співробітниками і ринком праці в цільовому сегменті

[1, с.295]. Водночас репутація – це те, чим компанія володіє, незалежно від того, чи вона працює над цим. HR-бренд формується на основі достовірних знань і відгуків працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії із компанією роботодавцем. Без цілеспрямованої роботи над HR-брендом він може мати негативний або нейтральний характер.

Як зазначає Татаревська М.С. HR брендинг – свідомий постійний процес побудови правильного, необхідного сприйняття організації як роботодавця цільовою аудиторією – кращими співробітниками ключового сегменту та ринком праці в цілому [38, с.61]. Головне його завдання – це свідоме формування іміджу компанії-роботодавця, що дозволить збільшити потік високоякісного персоналу і знизити його відтік із меншими витратами.

Цілеспрямована і системна робота у сфері HR-брендингу дозволяє суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів. Сьогодні це одним з найбільш важливих стратегічних напрямків для більшості великих компаній у світі. Згідно з дослідженням компанії Universum, понад 86% компаній інвестують кошти в залучення талантів і 69% розглядають роботу з HR-брендом як довгостроковий стратегічний процес [46].

Професія HR-менеджера, або фахівця з управління персоналом (від англійського – human resources) прийшла на зміну кадровикові радянського зразка років 10 тому. Але якщо раніше співробітники Департаменту кадрів виконували тільки рутинну роботу (оформлення і ведення документації з найму, звільнення, надання відпустки тощо), то коло обов'язків HR-менеджерів значно ширше. Почали свою діяльність перші HR-Департаменти в нашій країні лише з однієї функції – добору персоналу. Багато хто досі вважає, що діяльність HR-менеджера цим і обмежена. Але така думка помилкова: рекрутинг – тільки один із напрямків діяльності фахівця з людських ресурсів. Нинішній HR-спеціаліст відповідає за всю кадрову політику компанії. Сьогодні до його обов'язків входять не тільки залучення кваліфікованих фахівців і оформлення трудових відносин, а й навчання, адаптація та мотивація працівників, регулювання чисельності, розв'язання конфліктів у колективі,

оцінка персоналу й результатів праці, формування системи оплати, планування кадрових потреб компанії, створення корпоративної культури, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату тощо.

У 1990-і роки вимоги до «ейчарів» зводились іноді до трьох чинників: належної базової освіти, володіння англійською мовою і первинного досвіду в рекрутменті. Проте сьогодні роботодавцям необхідна спеціалізована освіта.

Як зазначає Т.Збрицька, вищої освіти для HR-менеджера недостатньо – адже коло обов'язків, що він виконує, дуже широке [13, с.90]. Більшість успішних фахівців із humanresources відвідують додаткові курси і тренінги (до того ж численні). Тут вивчають теорію управління персоналом, а також набувають практичних навичок. Часто заняття відбуваються у формі ділових ігор, під час яких слухачі аналізують діяльність і ефективність HR-служби, визначають перспективну й поточну потреби в кадрах, розробляють процедуру добору та професійного навчання співробітників, оцінюють персонал, вивчають його мотивацію. Крім того, саме фахівець із human resources відповідає за те, як люди працюють і наскільки комфортно почуваються в колективі, піклується про персонал та всіляко сприяє їх мотивації. Тому стратегічне мислення, знання психології, творчий підхід – обов'язкові складові діяльності висококваліфікованого HR-менеджера.

В HR-менеджменті поняття «репутація» використовується по відношенню до 2 об'єктів: самої компанії (управління репутацією компанії як роботодавця); здобувачам (оцінка репутації майбутніх співробітників) (рис. 1.1). [23].

Цільовою аудиторією репутаційного менеджменту є: внутрішня громадськість: топи, лінійні менеджери, співробітники (за функціями, за стажем роботи); зовнішня громадськість: конкуренти, HR-партнери, ЗВО, органи влади, експерти, кандидати (зайвий рядок у резюме), клієнти, колишні співробітники [11].

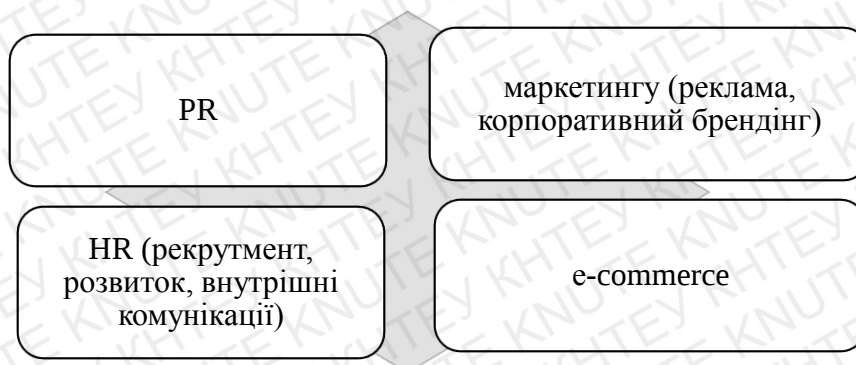


Рис. 1.1. Об'єкти вивчення репутації компанії

Джерело: складено за [11].

Позитивна репутація на ринку праці і впізнаваний HR-бренд дозволяють компаніям отримати такі результати:

- оптимізувати витрати на навчання співробітників;
- знизити плинність кадрів;
- мати більш високу продуктивність праці і рентабельність;
- володіти стійкістю під час економічних спадів;
- домагатися більшої лояльності з боку клієнтів [17].

Головними цілями управління HR-репутацією є наступні (рис. 1.2):

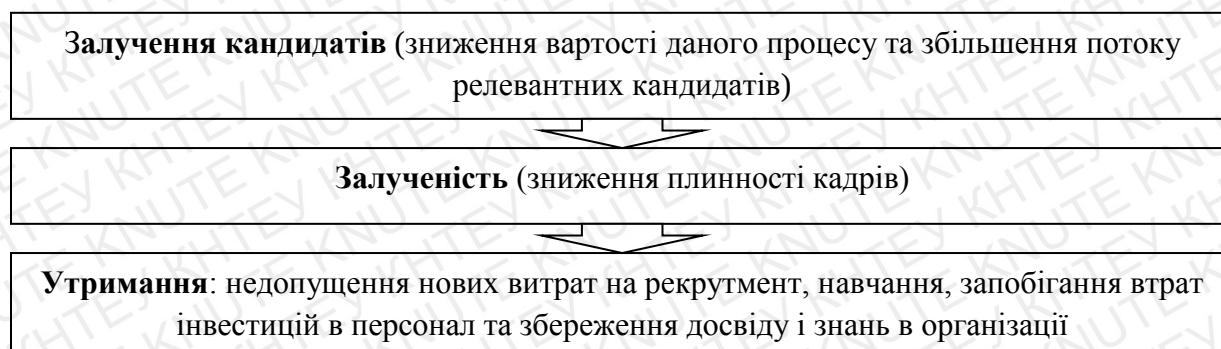


Рис. 1.2. Головні цілі управління HR-репутацією

Джерело: складено автором за [18].

Фокус на утримання талановитих співробітників – вибір багатьох організацій; це пов'язано і з демографічними причинами, і з економічною ситуацією. Незважаючи на спад в економіці, більшість рекрутерів відзначають, що при зростанні загальної кількості активних, кваліфікованих кандидатів, які володіють необхідними навичками, на ринку праці більше не стало. Триває

«війна за таланти», отже, актуальними залишаються питання створення і підтримки внутрішнього EVP (Employee Value Proposition) по типу: причини вибору саме цієї роботи та підприємства (цільова аудиторія, об'єкти побудови HR-бренду, вимоги до залучення спеціалістів тощо) [31].

Стати ідеальним роботодавцем практично нереально, але важливо, щоб у компанії дійсно хотіли працювати ті співробітники, які потрібні роботодавцю, і ті кандидати, яких він шукає.

Проблематика формування позитивної HR-репутації є досить гострою, оскільки негативна репутація є загрозовою для працедавця за певних причин:

1) поглиблення дефіциту кваліфікованих високопрофесійних кадрів, які знають собі ціну та можуть працювати на розвиток підприємства, а також малодосвідчених молодих кандидатів, які прагнуть себе показати, щоб отримати хоча б початковий практичний досвід та скласти привабливе портфоліо, даючи можливість працедавцю економити на заробітній платі. Швидше за все, висококласний спеціаліст не вибере для роботи підприємство з негативною репутацією на ринку, а стажери не хочуть працювати за мінімальну заробітну плату, надавши перевагу зайнятості у більш престижній компанії з високим рівнем розвитку корпоративної культури;

2) падіння обсягу продажів. Скривджені співробітники часто пишуть негативні відгуки в соцмережах, представляючись як клієнти, що може негативно вплинути на продажі. На запит «компанія + відгуки» пошукова видача пропонує також відгуки співробітників, ознайомившись із якими потенційний клієнт навряд чи надасть їй перевагу при виборі в якості майбутнього працедавця. Саме тому керівництву необхідно припинити нерозуміння з боку здобувачів, оскільки майже 30% негативних HR-відгуків йдуть саме від них. За будь-яку помилку на співбесіді компанія може поплатитися або негативною репутацією, або втратою лояльних клієнтів [45].

С.Лютий зазначає, що позитивна репутація HR-бренду надає такі переваги компанії [20]: позиціонувати компанію як краще місце для роботи –

нові співробітники самі захочуть йти до вас просто тому, що їм хочеться стати частиною вашої крутий команди;

скоротити плинність кадрів – співробітники цінують місце, в якому вони працюють, бачать перспективи розвитку і зростання; спростити процес залучення нових цінних кадрів – вам не доведеться шукати нові кадри, а вони самі будуть приходити до вас з проханням вивчити їх резюме; знизити витрати на пошук персоналу – сильний бренд може мотивувати нових працівників не тільки високою зарплатою, але і в принципі престижністю організації; посилити репутацію компанії в цілому, зробити бренд більш впізнаваним.

Отже, HR-репутація та війна за таланти є сьогодні інноваційними трендами розвитку системи HR-менеджменту поряд із стратегією утримання працівників, їх безперервного навчання та оцінювання.

1.2. Методичні підходи до управління HR-репутацією підприємства

Варто зауважити, що формування HR-бренду – це робота на довгострокову перспективу. Грамотно продуманий план просування HR-бренду забезпечить потрібну динаміку і цілісність роботи, які, як правило, важливіше, ніж проміжні результати.

Світові практики свідчать про те що сильний бренд впливає на зниження плинності кадрів на 27%. Роботодавці, у яких сильний HR-бренд, знижують вартість найму кандидата на 50%, а також на 50% більш кваліфікованих кандидатів надсилають резюме на ту чи іншу позиції в компанію, що у 1-2 рази збільшує швидкість найму кадрів. От що відбувається, якщо компанія працює над своїм HR-брендом і насправді підвищує рівень знань своїх кандидатів та співробітників компанії. Сильний бренд говорить сам за себе на ринку праці.

Сьогодні зв'язок між споживчим брендом і роботодавцем особливо сильний. Ніколи раніше голос співробітника не був таким важливим: одна думка в мережі може коштувати дорожче цілої рекламної кампанії, вона впливає не тільки на імідж роботодавця, а й на лояльність клієнтів, репутацію

компанії як бізнес-партнера. Голосу співробітника тепер довіряє величезна аудиторія соцмереж. І ніякі інновації PR-технологій – ні прес-релізи, ні блоги власників, не заглушають «правди» рядових користувачів.

Бренд роботодавця містить імідж (образ, який ми створюємо) і репутацію (думки, емоції, думки, якими діляться про нас публічно або приватно). Незважаючи на те, що впливати безпосередньо ми можемо лише на імідж, необхідно працювати і з репутацією. Зовнішнє враження про роботодавця ніколи не буде краще і привабливішим тієї реальності, яку створює компанія. За висловом Р.Бренсона: «Ваше ставлення до співробітників проявляється в їх відношенні до ваших клієнтів» [49]. (рис. 1.3).

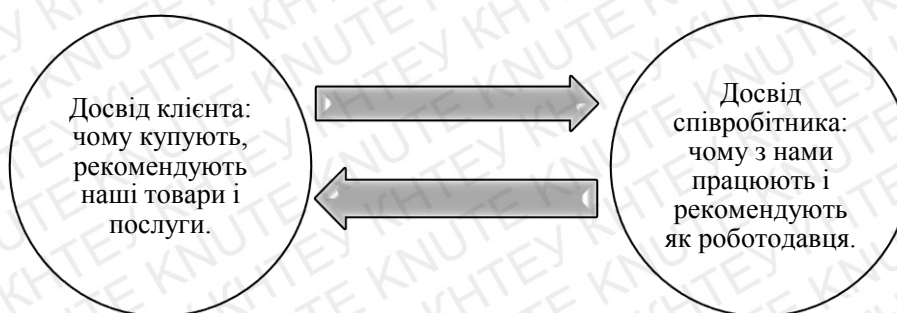


Рис. 1.3. Формула «щасливий співробітник = щасливий клієнт»

Джерело: складено за [49].

Як і у випадку з моделлю споживчого досвіду, бренд-досвід співробітника неважко уявити ланцюжком ключових контактів. Кожен контакт – це свого роду «момент істини». Момент, коли співробітник (або потенційний співробітник) може особисто перевірити, наскільки всі наші декларації та обіцянки відповідають реальності.

Залишаються завжди актуальними такі завдання: способи досягнення цілісності та автентичності бренду; розроблення унікальної ціннісної пропозиції, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці; організування системної роботи над іміджем і брендом роботодавця; доведення власникам і топ-менеджерам важливості такої роботи, кількісного вимірювання реальної користі тощо. Вони є нетривіальні, тому немає золотой середини для всіх можливих ситуацій і контекстів.

Сьогодні успіхом користуються лаконічні і наочні шаблони бізнес-моделей, ціннісні пропозиції, бізнес-стратегії, що можна використовувати і для подання HR-бренду.

Шаблон «Дерево бренду» – це метафорична модель, яка наочно і лаконічно описує HR-бренд компанії для системної роботи над ним (дод. Б). Робота над брендом роботодавця починається з глибокого осмислення історії і філософії конкретного бізнесу, особистості засновника, місії компанії (як вона робить світ кращим), що практикується в бізнес-моделі. Важливо зрозуміти і культуру компанії (тобто цінності, реальні моделі поведінки, стиль лідерства) – дослідницький етап. Тут важливо всебічно вивчити кожне відгалуження кореневої системи. Крім того, необхідно зрозуміти і хімію середовища, тобто ґрунт, на якій виросло наше дерево бренду і чим воно живиться.

HR-репутація – це інструмент, а не самоціль, тому треба визначитися з набором метрик і ключових показників для нього. Метрики допоможуть скорегувати тактичні дії, а ключові показники – домогтися кінцевого результату.

Розробляючи HR-метрики і показники, варто фокусуватися на їх об'єктивності та інформативності, простоті і швидкості збору і обробки даних, що потрібно для підтримки зв'язку з реальністю і прогнозування. При цьому треба завжди залишатися такими, якими ви себе позиціонуєте.

Сьогодні рекрутер – це не тільки фахівець з підбору персоналу, але й чудовий «продавець» своєї компанії, піар менеджер, маркетолог, SMM-менеджер тощо. Рекрутинг – це комплексний процес, що включає в себе підбір персоналу за певними вимогами, аналіз ринку праці та трендів та стійкий інтерес цільової аудиторії до компанії. Вищий пілотаж – це коли підприємству потрібні кандидати, які самі підписуються для отримання інформації про вакансії у вашій компанії або регулярно слідкують за сайтами з працевлаштування. При цьому мова йде про серйозну роботу інформування цільової аудиторії та реальні привабливі для неї аспекти корпоративної культури, що має назву «інформаційне поле» (рис.1.4).

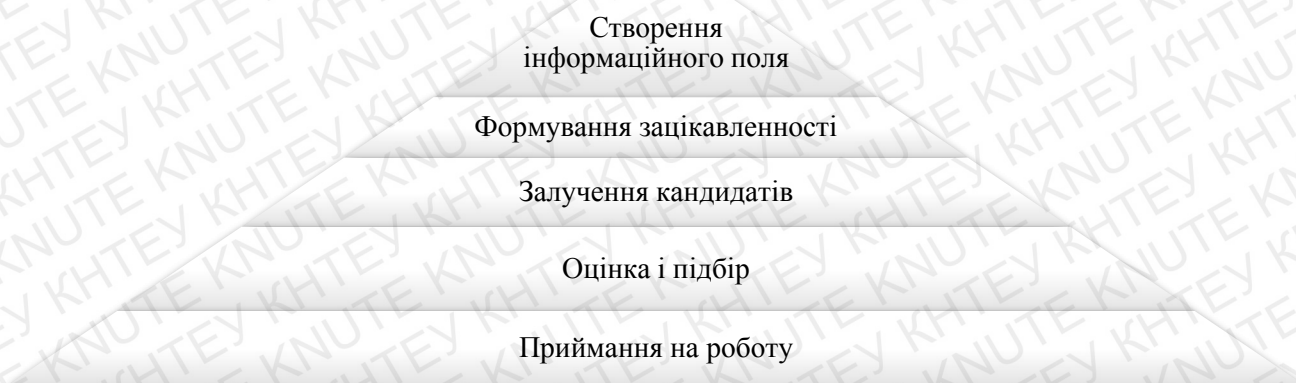


Рис.1.4. Інформаційне поле навколо роботодавця

Джерело: складено за [31, с. 35].

Важливо розуміти, що висококваліфіковані спеціалісти вимагають поліпшення і підвищення умов праці до європейського рівня, оскільки економічна та політична ситуація в країні не є привабливою для трудових іммігрантів з інших країн.

Місце і роль HR-брендингу в загальній успішності роботи організації можна зобразити графічно (рис. 1.5). Зауважимо, що складових системи управління персоналом насправді їх набагато більше (відповідно до функцій і завдань управління персоналом). Тут зазначені лише найголовніші з них, що першочергово формують HR-репутацію.

Як зазначено на рис. 1.5, задоволеність персоналу існуючими кадровими технологіями та проєктами формуватиме позитивний внутрішній HR-бренд і забезпечуватиме конкурентні переваги у зовнішньому середовищі (особливо за рахунок неформальних інформаційних потоків).

Посилення HR-переваг організації підвищуватиме її соціальний капітал у бізнес-середовищі в цілому та забезпечить підвищення вартості всіх активів, включаючи HR (потенціал, компетенції, лояльність, залученість працівників тощо). У такий спосіб поступово збільшуються можливості організації підтримувати позитивний бренд і розвивати його.

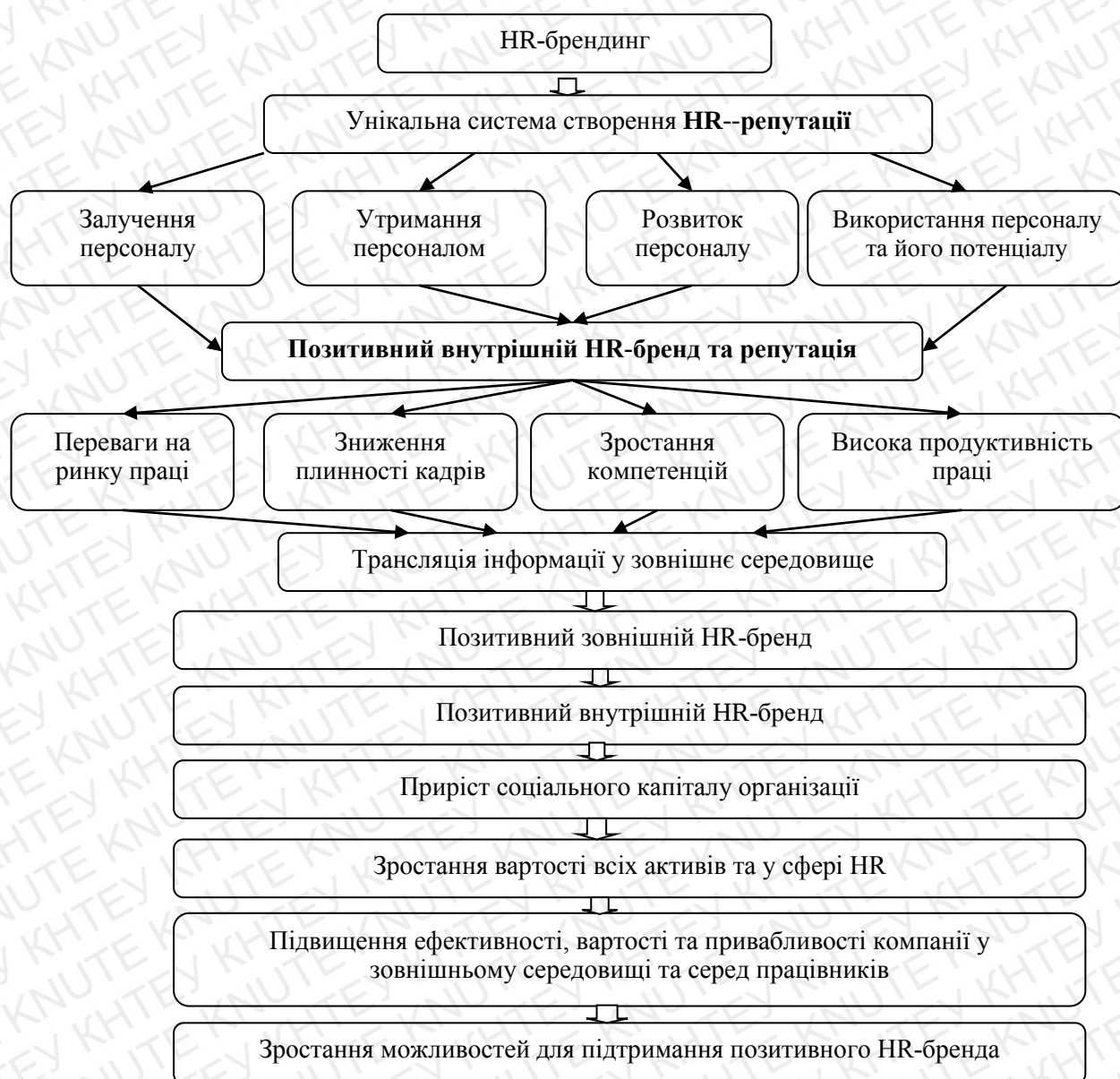


Рис. 1.5. Місце HR-брендингу в забезпеченні ефективної роботи організації

Джерело: складено за [38, с.60].

Отже, HR-репутація – перспективний напрямок в управлінні персоналом, що поєднує зусилля декількох галузей: управління персоналом, маркетингу і PR. Це є ряд стійких асоціацій, пов'язаних з конкретною організацією, що створює додаткову привабливість організації на ринку праці, що дозволяє розглядати її в контексті системного підходу до управління. HR-репутація знаходиться постійно у тісному взаємозв'язку з корпоративним і товарним брендами. Дані види брендів впливають один на одного, утворюючи систему брендингу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ HR-РЕПУТАЦІЄЮ

ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА»

2.1. Оцінка впливу HR-репутації підприємства на основні показники його діяльності на ринку

Глобалізаційні процеси, які охоплюють практично всі галузі української економіки, суттєво вплинули також і на ринок роздрібної торгівлі як найбільш динамічного в Україні виду економічної діяльності. Виникнення принципово нових форм збуту, висока конкуренція між торговельними мережами, поширення міжнародних стандартів якості вимагають від ритейлу високої підприємницької активності, творчого підходу та готовності до впровадження інновацій, здатних забезпечити високу конкурентоспроможність та задоволення потреб споживачів. Світова практика використання останніх досягнень науки та техніки у роздрібній торгівлі, таких як QR-коди, віртуальні примірочні, технологія RFID (RadioFrequencyIdentification – радіочастотна радіоідентифікація), інтерактивні вітрини, «розумні» візки у супермаркетах та ін. підштовхує українських підприємців впроваджувати все більш цікаві *радикальні інноваційні стратегії* у процес торговельного обслуговування.

Результати дослідження тенденцій розвитку торгівлі у країнах Центральної та Східної Європи засвідчили, що споживачі надають переважну перевагу покупкам в таких організованих форматах торгівлі: *гіпермаркетах, супермаркетах, дискаунтерах; Cash&Carry*, що сприяє результативному та динамічному впровадженню *форматно-технологічних інновацій*. Ця тенденція характерна й для України: у супермаркетах здійснюють покупки товарів повсякденного попиту 45% покупців; у магазинах біля дому – 25%; у гіпермаркетах – 8%; у продуктових магазинах з обслуговуванням через прилавок – 3%; у магазинах оптової торгівлі – 2%; на ринках, у кіосках, палатках, павільйонах і у вуличних продавців – 15% [24].

Згідно з останніми дослідженнями, в Україні торгівля розвивається двома напрямками: *трейдмаркетингом* (великі торговельні мережі) та *проксіміті* (роздрібна торгівля). Торговельні мережі на українському ринку почали з'являтися наприкінці 1990-х – на початку 2000-х рр. За даними консалтингової компанії GT PartnersUkraine, у 2019 році збільшилася кількість нових мережевих продуктових магазинів в Україні на 7-10% у порівнянні з 2018 роком – до 430 торгових точок. Загальна кількість торгових точок у 2020 році становила 2850 магазинів. До того ж, у 2019 році спостерігається поява нових торговельних точок на вітчизняному ринку у більшій кількості порівняно з попереднім роком [67].

Дослідження показали, що протягом 2008-2019 рр. вітчизняний ринок роздрібною торгівлі став більш концентрованим, у результаті чого поступово зросла частка операторів найбільших роздрібних мереж. Сьогодні організована торгівля (у т.ч. мережева торгівля) займає близько 55-60% ринку роздрібною торгівлі України, ринки, відповідно, 40-45%.

Про тенденції розвитку торговельних мереж свідчать дані Державної служби статистики України, першочергово – щодо динаміки основних діючих об'єктів роздрібною торговельною мережі, як супермаркети (продовольчі магазини з торговою площею від 400 до 2499 м²) та гіпермаркети (продовольчі магазини з торговою площею від 2500 м² і більше). Аналіз показав, що на тлі скорочення загальної кількості магазинів в Україні кількість супермаркетів та гіпермаркетів поступово зростає, а їх частка у загальній кількості торговельних підприємств у 2019 році зросла майже у 2,5 рази у порівнянні із 2009 роком (з 1,73% до 4,22%) [14]. За статистичним даними України оборот роздрібною торгівлі України протягом 2019 року становив 829834,7 млн. грн. (при цьому приріст порівняно з минулим роком становив – 94813,7 млн. грн. або 25,6%) [14]. Зважаючи на такі тенденції, підприємства торгівлі суттєво знизили обсяги діяльності, що, у свою чергу, спричиняє необхідність пошуку нових методів управління їх розвитком.

У світовій торговельній практиці активно використовуються такі методи управління розвитком торговельних мереж як: організаційне проектування, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг, бенчмаркінг, аутсорсинг і франчайзинг, стисла характеристика яких наведена у дод. В.

ТОВ «Арго-торгівельна мережа» вже біля 17 років ефективно функціонує в обраному сегменті ринку: роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами та роздрібна торгівля одягом.

Фактична адреса: 01024, м. Київ, пров. Виноградний, 1/11, к.2.

Предметом діяльності підприємства є наступні напрями (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Предмет діяльності ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Джерело: складено автором

Розвиток мережі позитивно впливає на соціально-економічну ситуацію в регіонах: створюються нові робочі місця, своєчасно виплачується заробітна плата працівникам, сплачуються значні суми податків до місцевих бюджетів. Все це позитивно впливає на загальний рівень життя населення.

Бренд «ARGO» вперше привіз в Україну Lee&Wrangler. Це сталося 26 років тому. З того часу підприємство одягає українців в одяг найвідоміших брендів світу, що дуже подобається робити. За ці роки ARGO встиг стати гігантом у сфері модного ритейлу, зміцнюючи свої позиції на ринку одягу, взуття та аксесуарів в Україні. На сьогодні підприємство представляє моно брендові магазини: Benetton, Parfois, Orsay, PiazzaItalia, Desigual, OVS, Penti і Mango.

У дод. Г наведено основні етапи розвитку ТОВ «Арго-торгівельна мережа», починаючи із 1991 року його заснування. Компанія щоденно працює над тим, щоб клієнти отримували задоволення від шопінгу в магазинах, пропонує кращу якість речей, які відповідають світовим трендам, прийнятну ціну і індивідуальний підхід до кожного клієнта. Для зручності клієнта підприємство збирає більше улюблених брендів під одним дахом – в мультибрендових магазинах ARGO. Одяг також є у мережі мультибрендових магазинів дитячого одягу ARGOSHA.

Підприємство прагне до того, щоб кожен покупець знайшов найкращі бренди на будь-який смак: Benetton, Parfois, Penti, Orsay, Desigual, PiazzaItalia, VeroModa, Jack&Jones, MANGO, OVS Kids, Only, LeeCooper, Kenvelo, LiuJo, Scotch&Soda (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Головні бренди ТОВ «Арго-торговельна мережа»

Джерело: складено за даними сайту

Всього в мережі налічується понад 40 магазинів в Києві, Харкові, Одесі та Львові. Щодня «ARGO» піднімає на новий якісний рівень український сервіс, пишучи самостійно свою історію.

Місія ARGO – нагадати, за що всі люди люблять життя. Новий ARGO – нові враження!

Головна мета підприємства – максимальне задоволення потреб покупців, що вдалося досягти завдяки злагодженій роботі згуртованого колективу. Люди відчують не тільки причетність до команди цієї величезної будівельної імперії, а й надійну соціальну захищеність, оскільки підприємство надає такі види послуг працівникам: безкоштовне харчування, гарантоване медичне обслуговування; створення професійно-технічного центру для підготовки кадрів; терміни щорічної відпустки, передбаченої чинним законодавством, ніколи не порушуються адміністрацією; постійна виплата 13-ої зарплати торговельному персоналу.

У дод. Д зазначено головні цінності, яким керується компанія у повсякденній роботі. Зрозуміло, що працювати в цій компанії престижно і вигідно. Так само, як і бути її діловим партнером, бо тут цінують честь та добре ім'я. Постійне вдосконалення, робота команди професіоналів, поліпшення сервісу, збільшення асортименту товарів, створення нових товарних груп та Департаментів забезпечили компанії успіх і провідну роль на ринку України.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показав, що до вищого та контролюючого органів управління підприємством належать: збори учасників та ревізійна комісія (дод. Д, рис. Д.1). В цілому підприємство побудоване за дивізійним типом, що має характер орієнтації на споживача, про що свідчить наявність декількох магазинів.

Проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Арго-торгівельна мережа» за 2016-2018 роки за Формою №1 «Баланс» (дод.Е) та Формою № 2 «Звіт про фінансові результати» (дод. Ж). За результатами табл. Е.1 дод. Е можна зробити висновки, що загальна сума активів в 2017 році зросла досить суттєво – на 49,1% за рахунок оборотних активів, обсяг яких збільшився майже на 68%, а за прогнозами діяльності 2018 року зросте ще на 10,8% – за рахунок суттєвого зростання необоротних активів на 33,7% та на 6,3% – оборотних активів. Витрати майбутніх зростають більше ніж в 5 разів в

2018 році. Також суттєве зростання відбулося у запасах підприємства – на 80% в 2017 році, порівняно із 2016 роком і за прогнозами 2018 року – їх обсяг ще буде зростати на 23,6%. Водночас, прогнозується зменшення майже на 6% суми дебіторської заборгованості підприємства в 2018 році, хоча в 2017 році вона зросла на 2%. В цілому на підприємстві переважають в структурі активу оборотні активи. При цьому частка необоротних активів підприємства в 2017 році зменшилась майже на 9%, але за прогнозами 2018 року передбачається її зростання на 3,4%. Це в цілому позитивно характеризує процес накопичення підприємством необоротних активів.

Згідно даних табл. Е.2 у структурі капіталу підприємства у 2018 році позиковий капітал зменшиться на 7,4%, а саме кредиторська заборгованість – на 37,87% та інші поточні зобов'язання – на 47,11%, отже відбулося збільшення платоспроможності підприємства. Частка власного капіталу підприємства в 2017 році зменшилась більше, ніж на 8,6%. Це незначне зростання, але воно позитивно характеризує процес накопичення підприємством власного капіталу, частка якого переважає поточні зобов'язання підприємства більше ніж вдвічі.

З табл. Е.3 можна зробити висновки, що протягом досліджуваного та прогнозного періодів всі показники мають тенденцію до зростання: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – на 13,81%, а в 2018 році – на 28,2%; валовий прибуток – в 2017 році на 70,15%, а в 2018 році – на 6,81%, величина чистого прибутку – в 2017 році 225,59%, а в 2018 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі понад 30,1 млн.грн., що зростає ще на 15,48%.

Аналіз витрат підприємства показав, що найбільшу частку на підприємстві займають витрати на збут, що в 2017 році зменшуються на 9,31%, а в 2018 році їх обсяг зростає на 5,13%. Водночас, адміністративні витрати суттєво зросли в 2017 році – за рахунок витрат на відрядження працівників – на 106,88%, а в 2018 році їх обсяг зростає на 36,73%. Також досить велику частку у структурі витрат займають інші операційні витрати – в 2017 році їх обсяг зростає на 230,99%, а в 2018 році – на 17,64%.

Отже, можна стверджувати, що підприємство успішно функціонує на обраному сегменті ринку роздрібної торгівлі та постійно розширює обсяги діяльності та частку на ринку.

2.2. Дослідження факторів формування HR-репутації підприємства

Система управління персоналом ТОВ «Арго-торгівельна мережа» являє собою підсистему умов праці, трудових відносин, оформлення та обліку кадрів. Слід відмітити, що умови праці відповідають вимогам психофізіології, охорони праці та навколишнього середовища. Трудові відносини в колективі сповнені взаємоповаги, взаєморозуміння, дружніх стосунків. Значна робота проводиться з підвищення кваліфікації кадрів та діджиталізації всіх бізнес-процесів. В разі необхідності кожен працівник може звернутися до керівника з проханням про фінансову чи матеріальну допомогу.

Робота з персоналом організації здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – департаментом з управління персоналом, який очолює керівник. Станом на 1 жовтня 2019 року структура департаменту з представлена на рис. 2.3.

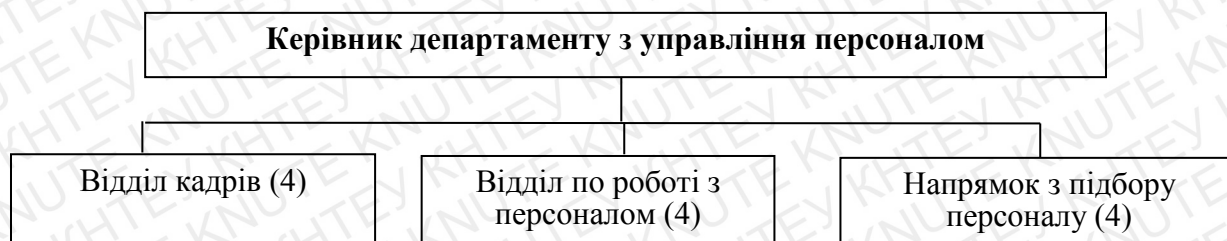


Рис. 2.3. Структура департаменту з управління персоналом (HR-департаменту) ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Джерело: складено автором за даними штатного розпису підприємства

До складу Департаментів входить 12 штатних одиниць фахівців головного підприємства. Окрім того, у HR-департаменту є два бізнес-партнери в магазинах мережі. Окремою посадою є менеджер з управління організаційною ефективністю, в коло обов'язків якого входить системне

управління організаційною структурою підприємства, аналіз функціоналів посад, організування комітетів з оцінки посад, контролю за відсутністю дублюжу функцій між посадами тощо та в цілому формування HR-репутації.

В дод. Ж наведено функціонал кожного з Департаменту HR-департаменту. Як бачимо, завдання підбору нових кандидатів й оцінки тих, хто уже працює в компанії, все тісніше переплітаються. Зокрема, на 2020 рік HR-департамент запланував провести пілотний проект з оцінки за компетенціями керівників товариства до рівня начальників Департаментів. Підприємство планує запровадити систему постановки та оцінки KPI. За умови успішного виконання проекту, надалі оцінка за компетенціями та KPI буде каскадуватися на всі рівні.

Процес підбору персоналу в ТОВ «Арго-торгівельна мережа» повністю автоматизовано в системі SAP HCM (від моменту подачі заявки на пошук до погодження фінальних кандидатів). Наступного року процес з оцінки персоналу за компетенціями та KPI також буде автоматизовано в SAP HCM, в системі якої заплановано проводити оцінку керівників.

При створенні Департаменту кадрів керівники HR-департаменту свідомо відійшли від терміну «кадрове адміністрування», оскільки він виконує значно ширший пласт роботи, ніж просто оформлення наказів про прийом на роботу, звільнення чи відпустку та внесення цих відомостей у відповідні бази даних. Тому у Департаменті працює менеджер з персоналу, який виконує функції HR-аналітика. Наприклад, нещодавно в товаристві було проведено аналіз гендерного складу працівників.

Департамент по роботі з персоналом зазнав найбільших змін, оскільки на наступний рік перед ним постають нові масштабні завдання. Одне з першочергових — це автоматизація внутрішніх навчальних процесів. Підприємство розпочало роботу з переходу до автоматизації всього процесу навчання, що кожен день набирає темпів. Це облік усіх навчань, тренінгів, тестувань і їх результатів буквально для кожного працівника, побудова системи дистанційного навчання, оскільки працівники компанії розосереджені по всій

Україні, а навчанням необхідно охопити всіх. Щоб охопити навчанням більшу кількість працівників товариство із найперших днів роботи заплановано поповнити команду інституту внутрішніх тренерів – корпоративний навчальний заклад, який залучає працівників товаристві– професіоналів у своїй діяльності, до передачі власних знань менш досвідченим колегам. Департамент працюватиме й над формуванням якісного кадрового резерву.. У 2020 році підприємство має намір провести такі навчання продавців всіх магазинів, а також розвивати управлінські навички у всіх менеджерів.

З позиції директора HR-департаменту, організаційна перебудова в HR-департаменті може стати зразком для подібних змін і в інших бізнес-підрозділах. Відмова від ланок управління та секторів, зменшення ієрархічних рівнів, спрощує внутрішню комунікацію в департаменті, дозволяє швидше ухвалювати рішення і чіткіше забезпечувати контроль за їх виконанням. Більш універсальна градація посад (фахівець/експерт/менеджер) дає більш точне уявлення про рівень повноважень певного працівника.

Високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці формують відповідну HR-репутацію підприємства, залучають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням HR-департаменту ТОВ «Арго-торгівельна мережа» є сприяння зростанню професійної компетенції продавців магазинів та розвитку їх навичок і вмінь.

Стратегія підбору персоналу у ТОВ «Арго-торгівельна мережа» інтегрується в загальну стратегію управління персоналом організації; виходячи з неї, потім формуються оперативні та поточні плани організаційних заходів щодо здійснення стратегії підбору.

Основні положення, на яких базується процедура відбору персоналу ТОВ «Арго-торгівельна мережа»: по-перше, рівень освіти претендентів повинен, щонайменше, відповідати ОКР «бакалавр» економічного профілю. Теоретичний курс бажано доповнити досвідом практичної роботи у сфері торгівлі. По-друге, вимоги до особистості претендентів відповідають

аналогічним вимогам до менеджерів вищої та середньої ланки. Менеджерам з персоналу, яких всього 7 осіб, належить краще орієнтуватися у комунікаційних науках, вміти переконувати, пропагувати, а також презентувати і продавати свої ідеї.

Також важливу роль при відборі відіграє вік претендента. Перевагу отримують кандидати віком до 35 років. Для залучення кандидатів ТОВ «Арго-торгівельна мережа» використовує наступні джерела: внутрішні джерела; зовнішні джерела (оголошення в Інтернеті, пресі), а також звернення агентств зайнятості.

Протягом року в ТОВ «Арго-торгівельна мережа» діють багато цікавих мотиваційних програм для працівників. Наприклад, за умови досягнення плану сукупних доходів за поточний місяць працівники отримують премію у відповідності до свого трудового внеску; існує доплата працівникам за стаж роботи на підприємстві; працівники мають 20% дисконтної знижки на товари ARGO (дод. 3).

Середньооблікова чисельність працівників у 2017 році зросла на 40 осіб, а в 2018 році – на 42 особи, отже, мережа постійно розширюється (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка зростання чисельності персоналу ТОВ «Арго-торгівельна мережа» за роками його життєвого циклу

Джерело: складено за даними підприємства

На підприємстві уповільнюються темпи зростання чисельності продавців – внаслідок автоматизації операцій, а також інноваційної діяльності підприємства. За даними табл. 2.1 спостерігаємо, що в загальній чисельності

працівників найбільш чисельною є категорія продавців (в середньому 52%), що обумовлено специфікою діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка структури персоналу ТОВ «Арго-торгівельна мережа»
протягом 2016- 2018 рр.**

Категорії працівників	Роки			Відносне відхилення (+,-), %	
	2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
<i>Адміністративно-управлінський персонал, всього</i>	15,43	15,80	15,37	0,37	-0,43
керівники	3,24	3,30	3,61	0,06	0,32
спеціалісти	4,56	4,67	4,70	0,11	0,03
технічні виконавці	7,63	7,84	7,05	0,21	-0,78
<i>Робітники (торгово-оперативний персонал), всього</i>	84,57	84,20	84,63	-0,37	0,43
продавці-консультанти	63,13	61,42	57,81	-1,70	-3,62
допоміжні робітники	21,44	22,77	26,82	1,33	4,05
Середньооблікова чисельність	100,0	100,0	100,0	0	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За аналізований період спостерігається зростання чисельності працівників апарату управління (2017 рік – на 6 осіб, 2018 рік – на 3 особи), торгово-оперативного персоналу (2017 рік – на 19 осіб, 2018 рік – на 33 особи), що свідчить про зростання торгової мережі підприємства, не зважаючи на зовнішні політичні та економічні чинники, що впливають на кадрову роботу.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів (табл. 2.2).

Розрахунки показників руху працівників ТОВ «Арго-торгівельна мережа» свідчать про те, що в досліджуваній організації існує досить високий рівень плинності кадрів (майже 20% у 2018 році). За 3 роки плинність кадрів підвищилась майже на 2%, що є негативним явищем і характеризує в цілому не зовсім стабільну роботи колективу підприємства. Як свідчать результати аналізу, зменшується чисельність працівників, що вийшли на пенсію у зв'язку з досягненням пенсійного віку.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Арго-торгівельна мережа»
протягом 2016 – 2018 р.р.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017 р. / 2016 р.	2018 р. / 2017 р.	2017 р. / 2016 р.	2018 р. / 2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	488	528	570	40	42	8,20	7,95
Прийнято працівників, осіб	33	43	16	10	-27	30,30	-62,79
Вибуло працівників, осіб., у т.ч.:	82	105	112	23	7	28,05	6,67
- за власним бажанням	80	100	109	20	9	25,00	9,00
- звільнено за порушення трудової дисципліни	-1	3	0	4	-3	-33,33	50,00
- звільнено за скороченням кадрів	0	0	0	0	0	13,49	4,20
Коефіцієнт звільнення	0,168	0,199	0,196	0,031	-0,002	*	*
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,236	0,280	0,225	0,045	-0,056	*	*
Коефіцієнт заміності	0,402	0,410	0,143	0,007	-0,267	*	*
Коефіцієнт плинності кадрів	0,170	0,193	0,196	0,023	0,003	*	*

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Це є позитивним фактом, так як колектив ТОВ «Арго-торгівельна мережа» потребує молодих спеціалістів, з новими знаннями, навичками та ідеями. Велике значення для ефективної роботи підприємства має забезпечення його висококваліфікованими кадрами. Протягом 2016-2018 рр. в ТОВ «Арго-торгівельна мережа» відбулись позитивні зміни в освітньому рівні працівників (табл. 2.3).

Однак за досліджуваний період, не дивлячись на абсолютний приріст, спостерігається зменшення частки працівників, що отримали дипломи закладів вищої освіти. Це пояснюється необхідністю укомплектування підприємства в першу чергу кадрами робітничих професій. Плинність персоналу спричиняє чимало економічних втрат, серед яких можна виділити втрати, викликані неуккомплектованістю робочих місць.

Таблиця 2.3

**Структура персоналу ТОВ «Арго-торгівельна мережа» за рівнями освіти
за 2016– 2018 рр.**

Показники	Роки						Абсолютне відхилення, (+, -)		Відносне відхилення (+,-), %	
	2016		2017		2018					
	осіб	част-ка, %	осіб	част-ка, %	осіб	част-ка, %	2017 р./ 2016 р.	2018 р./ 2017 р.	2017 р./ 2016 р.	2018 р./ 2017 р.
Середньооблікова чисельність	488	100	528	100	570	100	40	42	8,20	7,95
з них:										
із професійно-технічною освітою	92	18,9	103	19,5	112	19,7	11	9	11,63	9,06
з середньо-спеціальною	53	10,8	54	10,2	7	11,3	1	-47	2,19	-87,81
з н/к вищою освітою	26	5,3	33	6,2	42	7,4	7	9	26,57	28,85
з вищою освітою	317	65	338	64,1	351	61,6	21	13	6,70	3,74

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій.

Приймаючи нових працівників, ТОВ «Арго-торгівельна мережа» зіштовхується з двома завданнями: джерела пошуку потенційних працівників та методи їх сповіщення про наявність робочих місць. До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у ЗМІ, Інтернеті, лізинг персоналу, звернення до агенцій з працевлаштування і до фірм, що поставляють керівні кадри.

Стосовно джерел пошуку персоналу у ТОВ «Арго-торгівельна мережа», керівник HR-департаменту вдається до внутрішнього пошуку нечасто. Щодо зовнішнього набору персоналу, пошук реалізується наступним чином: публікації оголошень на Інтернет-сайтах, пошук персоналу, що працюють в інших закладах подібного роду, звернення до агенцій з працевлаштування. Допускається пошук через працівників, із залученням знайомих осіб. Процедура пошуку персоналу, а також зразок заявки про пошук персоналу та вимоги до нього наведено на підприємстві наведено у дод. И. Після того, як

працівник приступив до виконання своїх обов'язків, його очікує період адаптації. Зразок проведення плану адаптаційних заходів з новачками в товаристві наведено в дод. 3.

Щоб підвищити ефективність адаптації співробітника до нових для нього умов роботи в ТОВ «Арго-торгівельна мережа», використовують інструмент наставництва, що націлене на набуття новим співробітником знань, умінь і навичок, необхідних у його подальшій роботі. Такий підхід практикується досить давно в ТОВ «Арго-торгівельна мережа», так як дуже добре себе зарекомендував. При призначенні наставника необхідно враховуються не тільки його професійні якості, а й людські. Процес наставництва організований таким чином, щоб діяльність співробітника в якості наставника ніяк не відображалася на його основній роботі. Для покращення процедури наставництва в ТОВ «Арго-торгівельна мережа» використовуються «Бланки активного тренування» (дод. І).

У вирішенні проблем управління персоналом на підприємстві вагоме значення має оцінка діяльності працівників, яка виражається в: оцінці знань (атестації); систему контролю та оцінки роботи кожного співробітника. Процедура проведення оцінки персоналу у ТОВ «Арго-торгівельна мережа» розроблена і впроваджена в практику управління персоналом достатньо давно. Вона проводиться відповідно до норм трудового законодавства і містить декілька етапів. ТОВ «Арго-торгівельна мережа» атестацію проводить, використовуючи методику АТП (атестаційний письмовий тест), що являє собою заповнення персоналом письмового тесту на спеціальних тест – бланках з закритими питаннями (тобто з варіантами відповідей). Тести мають в цілому три рівня оцінки персоналу: необхідні знання (одна зірка), достатні знання (дві зірки) і професійні знання вище середнього (три зірки). Дані рівні мають ієрархію, тобто якщо наступний рівень зарахований, а попередній не зараховано, то тест вважається, не зараховано.

В цілому ТОВ «Арго-торгівельна мережа» має позитивні аспекти управління персоналом: мотивація працівників; аналіз і вплив на внутрішнє

середовище організації. Але поряд з ці є й негативні: ігнорування управління факторами зовнішнього середовища; недоліки в організаційній структурі управління; складність в управлінні через віддаленість працівників від центру управління.

Результати загальної оцінки ефективності використання персоналу через продуктивність праці в ТОВ «Арго-торгівельна мережа» наведено на рис. 2.5.

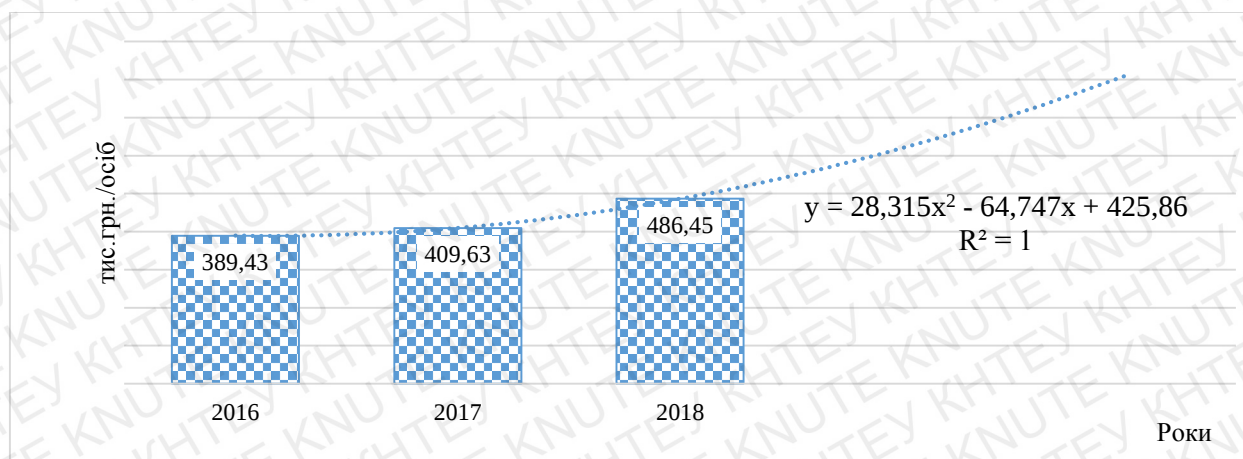


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, ефективність праці персоналу зросла на 5,2%, а потім значення показника зросло ще на 18,7%, що є позитивним для діяльності підприємства.

При розробленні кадрової стратегії керівництво ТОВ «Арго-торгівельна мережа» визначає і ретельно зважає фактори культури й образ (імідж) організації, що визначають її стан. Стратегія ТОВ «Арго-торгівельна мережа» полягає в збільшенні частки ринку та зміцнення конкурентних позицій.

Після аналізу впливу всіх факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, сильних та слабких сторін організації, що впливають на формування потенціалу підприємства в роботі побудована матриця SWOT-аналізу для визначення стратегічних можливостей підприємства (дод.К).

Аналіз показав, що ТОВ «Арго-торгівельна мережа» планує запровадити систему постановки та оцінки KPI. За умови успішного виконання проекту,

надалі оцінка за компетенціями та KPI каскадуватиметься на всі рівні. Стратегія підбору персоналу у ТОВ «Арго-торгівельна мережа» інтегрується в загальну стратегію управління персоналом організації; формуються оперативні та поточні плани організаційних заходів щодо здійснення стратегії підбору.

На підприємстві значна увага приділяється своєчасній виплаті заробітної плати персоналу, матеріальному заохоченню, сприянню позитивному соціально-психологічному клімату в колективі, що в цілому формують позитивну HR-репутацію. Розрахунок показників економічної ефективності діяльності підприємства показав, що в цілому підприємство працює рентабельно та постійно нарощує обсяги діяльності.

Для аналізу HR-репутації підприємства було визначено та оцінено усі важливі оцінювані фактори (параметри), що впливають на формування HR-репутації за 10-ма основними параметрами його оцінювання (дод. Л).

Отже на підприємстві є всі необхідні передумови для формування і підтримання високої HR-репутації, але використовуються вони недостатньо ефективно.

В роботі експертним шляхом розраховані індекси довіри і популярності підприємства в обраному сегменті ринку. Було проведене порівняння даних показників серед населення м.Києва серед найголовніших конкурентів (табл. 2.4). Отже, за індексами популярності в ЗМІ, у населення і довіри краще всього позиції у таких компаній як: «Under Armour», «Inditex».

Проведення репутаційного аудиту найбільш потужних підприємств призвело до побудови профілю HR-репутації. Всі фактори було оцінено експертами (маркетологом, PR-менеджером) за п'ятибальною шкалою, в т.ч. найближчих конкурентів підприємства.

В роботі були визначені найголовніші чинники HR-репутації, виставлені оцінки кожного фактора і оцінений рейтинг.

Отримані усереднені за факторами і рейтингом оцінки представлено у сформованій матриці репутаційного профілю ТОВ «Арго-торгівельна мережа» (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

**Індекси HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа»
в обраному сегменті ринку (GRI – GlobalReputationIndex)***

Індекс	Цільова аудиторія	
	Населення	ЗМІ
Індекс популярності (1 бал – найбільш популярне, 5 балів – найменш популярне)	Adidas Originals LC Waikiki «Inditex» «Under Armour» ТОВ «Арго-торгівельна мережа»	Adidas Originals LC Waikiki «Inditex» ТОВ «Арго-торгівельна мережа» «Under Armour»
Індекс довіри (1 бал – найбільший ступінь довіри) 5 балів – найменший ступінь довіри)	AdidasOriginals LC Waikiki Компанія «Inditex» ТОВ «Арго-торгівельна мережа» «Under Armour»	Компанія «Inditex» AdidasOriginals «Under Armour» LC Waikiki ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Джерело: складено за даними опитування експертів підприємства

Таблиця 2.5

Матриця HR-репутаційного профілю ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Фактори HR-репутації	Оцінка експертів	ТОВ «Арго-торгівельна мережа»		Основні конкуренти					
				«Under Armour»		«Inditex»		LC Waikiki	
		Рейтинг	Значимість (max – 5 балів)	Рейтинг	Значимість (max – 5 балів)	Рейтинг	Значимість (max – 5 балів)	Рейтинг	Значимість (max – 5 балів)
1	2	3	4=2*3	5	6=2*5	7	8=2*7	9	10=2*9
Пріоритетні фактори HR-репутації («жорсткі»):									
позитивні фінансові показники	0,25	5	1,25	4	1,0	4	1	5	1,25
успішність бізнес-розвитку	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1	3	0,75
ефективність менеджменту	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8
якість продуктів і послуг	0,3	5	1,5	5	1,5	3	0,9	2	0,6
Інші фактори HR-репутації ("м'які"):									
етика ведення бізнесу	0,25	5	1,25	4	1,0	4	1	5	1,25
кадровий потенціал	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1	3	0,75
відзиви в соцмережах	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8
імідж підприємства як роботодавця	0,3	5	1,5	5	1,5	3	0,9	2	0,6
соціально відповідальна поведінка	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8
Разом:	1	-	4,8	-	4,55	-	3,9	-	3,4

Джерело: складено за даними опитування експертів підприємства

Отже близький до ідеального профіль HR-репутації виявився у ««Under Armour»» (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Показники для побудови карти конкурентних груп за критеріями «обсяг продажу» і «HR-репутація підприємства на ринку»

Підприємства	Середні обсяги продажу за місяць, млрд. грн.	Рейтинг конкурентів на ринку (бали)
«Under Armour»	6830,0	1
«Inditex»	4780,2	2
LC Waikiki	2030,5	3
«ARGO»	3800,0	4

Джерело: складено автором

Щоб дослідити стан підприємства на ринку, побудуємо карту конкурентних груп основних конкурентів за критеріями «обсяг продажу» і «імідж підприємства на ринку» (табл. 2.6 та рис. 2.6).

Виявлено, що ТОВ «Арго-торгівельна мережа» має задовільний рівень HR-репутації в останні роки, що позначається на підтримці його іміджу у відповідній ніші ринку та основних показниках його діяльності. Отже, керівництву важливо втримати стабільних партнерів та споживачів.

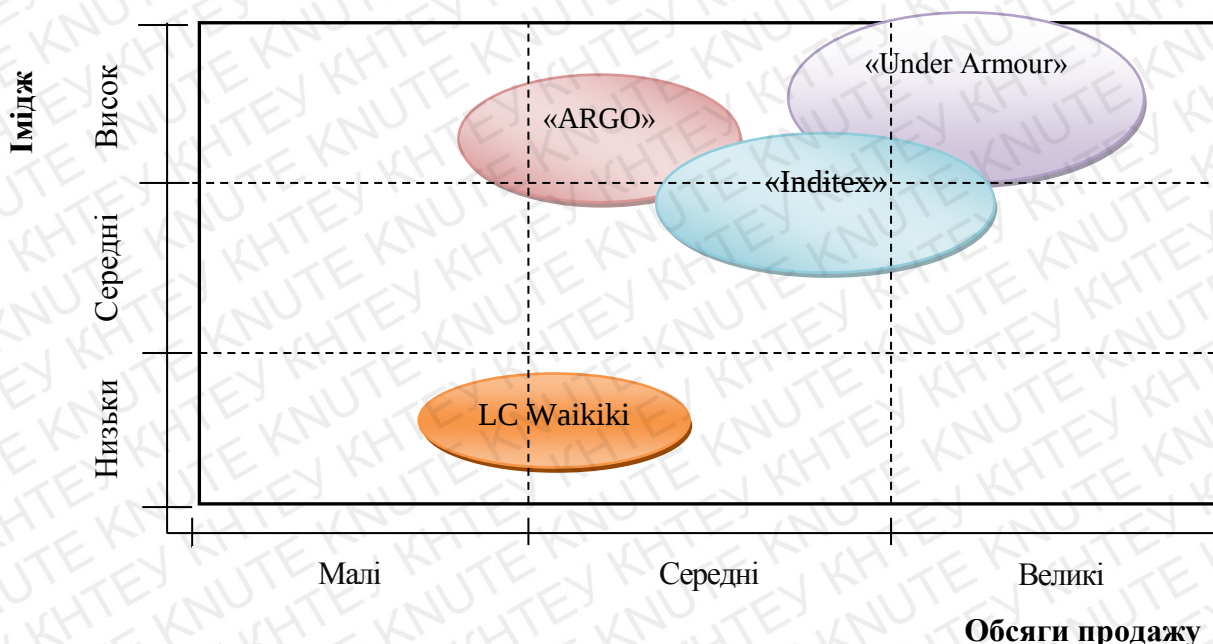


Рис. 2.6. Карта конкурентних груп конкурентів за критеріями «обсяг продажу» і «імідж підприємства на ринку»

Джерело: складено автором

В останні роки на успіх бізнесу все більше починають впливати так звані *softskills* («м'які навички»), що передбачають комунікативну компетентність в управлінні бізнесом. Після отримання параметрів репутаційного профілю експерти вписати в дану модель реальні HR-репутації усіх учасників дослідження, виявивши співвідношення між позитивними і негативними характеристиками HR-репутації, результати чого занесені в дод.М.

Переважаання позитивних характеристик означає, що HR-репутація ТОВ «Арго-торгівельна мережа» є позитивною в галузі, а підприємство постійно розвивається. Корисність даної методики визначення рівня HR-репутації полягає у тому, що є можливість наочно побачити, наскільки реальний репутаційний профіль близький до бажаного.

В табл. М.2 дод.М наведено експертна оцінка системи факторів, що впливають на рівень HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа» в галузі та визначають рівень її конкурентоспроможності. Експертами були керівники департаменту маркетингу, ІТ, персоналу. Експертам була запропонована анкета за метою оцінки стимулюючих ознак HR-репутації підприємства, результати опрацювання якої наведено в табл. М.3.

Аналіз даних табл. М.1-М.3 показав, що за рейтингом бальних ознак HR-репутації серед найближчих конкурентів підприємство обіймає третє місце та займає 36,4 бали із 47 максимальних – за даною методикою, залишився трохи позаду два інших, менше потужних за ««Under Armour».

На рис. 2.7 наведено схематично рейтинг HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа» порівняно із конкурентами ритейлу в Україні.

На HR-репутацію підприємства чинять негативний вплив такі фактори середовища (рис. 2.7).

Проаналізувавши середовище функціонування ТОВ «Арго-торгівельна мережа», можна зробити висновок, що воно нестабільне. Це обумовлене високими темпами інфляції, нестабільними соціально-політичними умовами та стрімким зниженням вартості національної валюти держави, що пропорційно впливає на зниження платоспроможності населення.

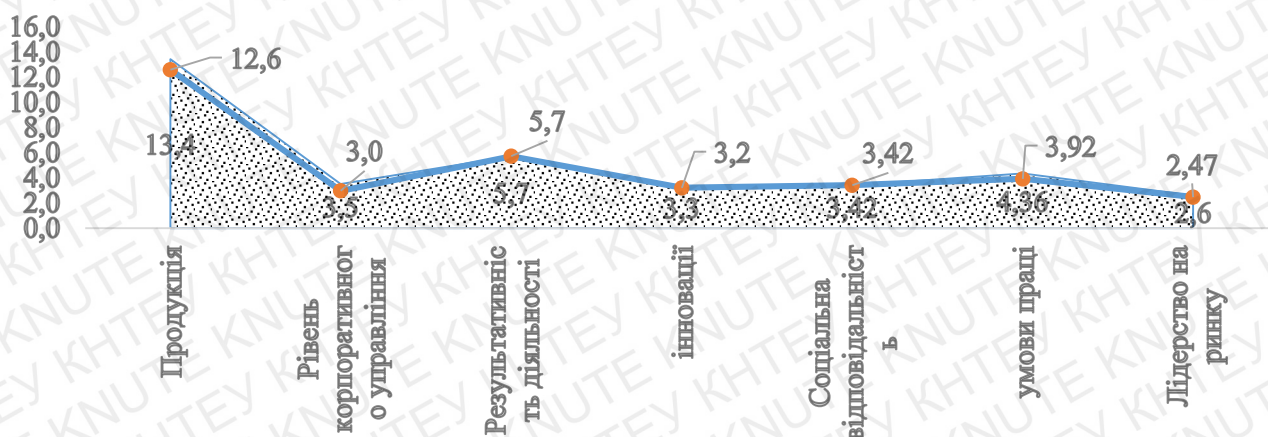


Рис. 2.7. Оцінка рейтингу HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Джерело: складено автором

Результати оцінки факторів мікросередовища ТОВ «Арго-торгівельна мережа» наведено в дод. Е.



Рис. 2.8. Фактори негативного впливу на HR-репутацію ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Джерело: складено автором за [14, с. 49].

Отже, необхідно відмітити посилення конкуренції та фактор кризового стану економіки держави. Разом з тим, з'являються нові можливості розвитку підприємства. Серед них – можливість притоку висококваліфікованої робочої сили та появи нових корпоративних клієнтів, поступове зростання темпів росту і, відповідно, частки ринку, виконання державних замовлень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ HR-РЕПУТАЦІЄЮ ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА»

Грунтуючись на ключовому положенні репутаційного менеджменту, згідно з яким HR-репутацію треба не створювати, а підтверджувати – необхідно виявити: - репутаційні ресурси, якими володіє компанія, оскільки саме ресурси визначають «дії» у формулі «HR-репутація = дії + комунікації»; - кошти перетворення - «комунікації», тобто основу комплексної PR-діяльності по реалізації репутаційної стратегії.

Слід пам'ятати, що репутаційну діяльність не можна ототожнювати тільки з інформуванням суспільства про стан справ. В силу того, що життєдіяльність структури пов'язана з розробкою і реалізацією стратегії, конкурентною боротьбою, кризовими ситуаціями, ефективний механізм РМ повинен припускати також розширення набору функцій суб'єкта (наука, соціум, корпоративна культура, інновації тощо). Отже, доцільно розглядати елементи репутаційної стратегії як засіб досягнення високої капіталізації наявних репутаційних ресурсів.

Контрольна фаза механізму формування HR-репутації систематична оцінка HR-репутації і її змін. Зміна оцінки HR-репутації і аналіз результатів повинен носити регулярний характер і здійснюватися через певні проміжки часу. Так, наприклад, через 6 – 9 – 10 місяців (пов'язано з циклічністю року і попиту) в ході опитування, бесіди, фокус-групи або іншого методу дослідження ефективності діяльності з побудови HR-репутації підприємства, загальний тренд громадської думки може мати тенденцію до загасання або наростання.

У разі відсутності змін або спаду, необхідно проаналізувати ситуацію, що склалася, з'ясувати причини і внести корективи в стратегію і програму дій. Побудова графіка, що показує зміни заданих елементів HR-репутації в часі дозволить своєчасно і досить точно виявити «вузькі місця», зробити відповідні висновки і вжити заходів щодо зміни ситуації.

Крім цих загальних підходів, відомо кілька ефективних методик формування і управління репутацією підприємства. Так, наприклад, методику управління репутацією *RepTrak™*, створену консалтинговою компанією Reputation Institute в 2005 році, вважають сьогодні однією з найпрогресивніших у напрямку репутаційного менеджменту.

Згідно з думкою експертів Reputation Institute, процес системного управління репутацією, повинен складатися з п'яти етапів (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Запропоновані етапи процесу системного управління репутацією
ТОВ «Арго-торгівельна мережа» за Reputation Institute**

Етапи	Зміст
Етап 1:	Вивчення та оцінка.
Етап 2:	Створення системи оцінки HR-репутації та управління нею.
Етап 3:	Сприйняття HR-репутації як фактора, який здійснює особливий вплив на бізнес (що піддається вимірюванню) і інтегрований в процес бізнес-планування.
Етап 4:	Формування зон відповідальності лідерів підприємства щодо виконання окремих репутаційних цілей.
Етап 5:	Повне інтегрування HR-репутації в стратегію і інвестиційну активність підприємства.

Джерело: складено автором

Позитивна репутація на ринку праці і впізнаваний HR-бренд дозволить підприємству: компаніям: оптимізувати витрати на навчання співробітників; 6. знизити плинність кадрів; мати більш високу продуктивність праці і рентабельність; володіти стійкістю під час економічних спадів; домагатися більшої лояльності з боку клієнтів.

З іншого боку, управління репутацією організації складається з *трьох напрямків*: формування, підтримка та захист HR-репутації. Окрім того, цей процес можна розділити на управління репутацією всередині підприємства і управління репутацією в зовнішньому середовищі (рис.3.1).

Управління репутацією всередині організації передбачає формування *корпоративного кодексу поведінки*, розробку її філософії, концепції, іміджу перших осіб, моделей привабливої поведінки з клієнтами.

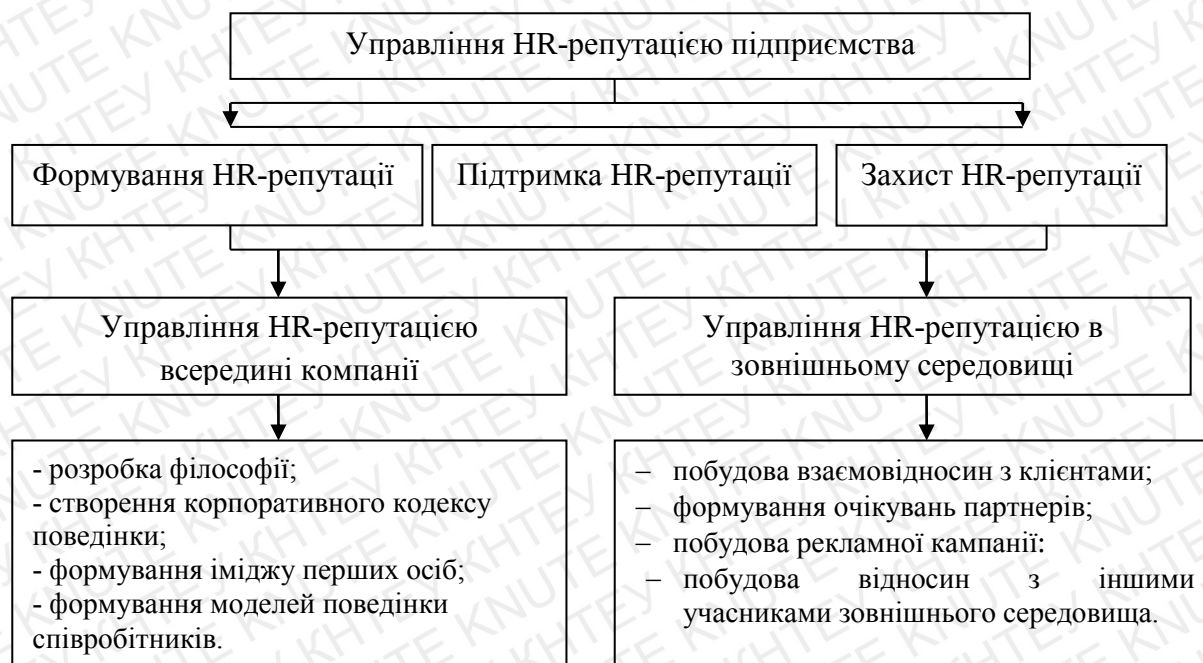


Рис. 3.1. Механізм управління репутацією ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Джерело: складено автором

Повинна постійно здійснюватися реалізація стратегії просування організації на ринку, вироблення і удосконалення корпоративного стилю, в тому числі логотипу, слогану, представницької продукції, приділятися велика увага роботі з персоналом, його мотивації, вдосконаленню нематеріального стимулювання співробітників.

Іншим напрямком управління репутацією є створення корпоративного кодексу поведінки. З цією метою здійснюється розробка *стандартів корпоративної поведінки*, що регламентують відносини акціонерів і топ-менеджерів, між співробітниками, моделей поведінки співробітників з клієнтами. Проводиться робота по зміцненню корпоративного духу підприємства, який є основою «фірмовості» HR-репутації організації.

Управління репутацією вирішується HR та PR-фахівцями, які заздалегідь анонсують позитивний розвиток персоналу та організації. Інтелектуальне використання даних та співпраця з іншими Департаментами допоможуть

персоналу стати справді стратегічним. Те, що HR-департамент підприємства може зробити у 2020 році, слід розглядати як стратегічну функцію, яка приносить реальну цінність бізнесу.

У цьому зв'язку в роботі пропонується дотримуватися головних 10 шляхів підвищення HR-репутації, що змінять сприйняття персоналу ТОВ «Арго-торгівельна мережа» (дод. Н).

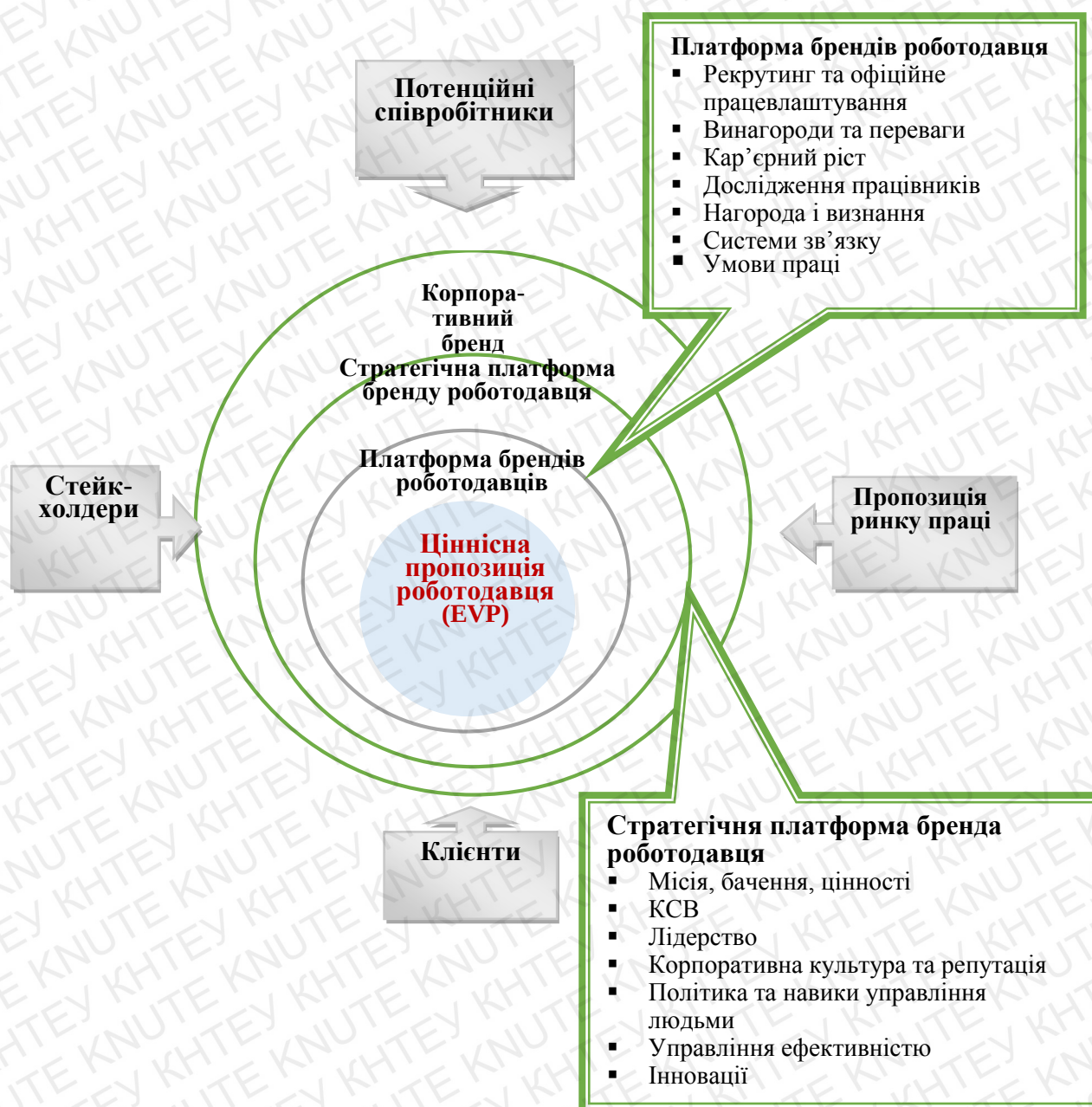


Рис. 3.2. Фреймворк формування досконалого бренду
ТОВ «Арго-торгівельна мережа» як роботодавця

Джерело: складено автором за [27]

Успішна реалізація цього фреймворку гарантує, що обіцянка для клієнтів, сформульоване корпоративним і споживчим брендом підприємства, буде відповідати обіцянкам, які чують співробітники в рамках стратегії HR-бренду. Фреймворк є досить актуальним в сьогодишньому середовищі та вимагає від керівництва компанії застосування «системного мислення» до того, як бренд роботодавця впливає на здатність організації залучати, залучати і утримувати таланти і зв'язок між співробітниками, клієнтами і прибутком.

Структура EVP включає 6 основних блоків, які об'єднують 39 атрибутів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Запропонована структура EVP в ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Блок	Атрибути
Компанія	Галузь, організаційний розмір, положення на ринку, продукт /якість обслуговування, технологічний рівень, етика та відповідальність
Люди	Управління персоналом, якість колег, менеджерів та вищого керівництва, дух товарищескості та атмосфера в колективі
Робота	Масштаб задач, рівень клієнтів, інновації, визнання, баланс роботи та особистого життя
Винагорода	Компенсації, бенефіти
Можливості	Організаційний темп росту компанії, майбутні можливості кар'єрного росту, навчання та професійний розвиток
Умови праці	Розташування, режим праці та відпочинку, комфорт на робочих місцях

Джерело: складено автором

Для формування EVP на підприємстві потрібно провести ґрунтовну HR-аналітику для виявлення потреб співробітників і очікувань кандидатів. На підставі отриманої інформації, з прив'язкою до стратегії розвитку компанії вибудовується систему роботи з персоналом за всіма HR-напрямами: від прийому до звільнення, в т.ч. роботодавець повинен отримувати зворотний зв'язок від співробітників і коригувати системи мотивування; залучати співробітників до управління, ділитися відсотками від прибутку.

Таким чином буде відбуватися не просто усвідомлене створення для співробітників HR-бренду, але й його активне просування за допомогою різних інформаційних джерел, підприємство стане унікальним, відмінним від

конкурентів, в основі чого буде індивідуальний адресний підхід до співробітника, за якого керівництво підприємства буде обирати такі види заохочення, які по справжньому потрібні співробітнику.

У цьому зв'язку доцільно запропонувати на підприємстві впровадження концепції індивідуального HR-бренду. Пропонується враховувати таку інформацію для вигадування EVP ТОВ «Арго-торгівельна мережа» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Джерела інформації для вигадування EVP на підприємстві

№ пор	Справжній стан діяльності підприємства	Майбутній стан діяльності сті (ким хоче стати через 5 років).
1	ідеологія (все, що пов'язано з місією, цінностями, баченням компанії, для чого вона працює крім отримання прибутку)	враховуються очікування ринку (демографічні спади, очікування кризових ситуацій, очікування в зміні ринку праці і переваг співробітників)
2	співробітники (визначають цінності, які приймають з корпоративної ідеології і транслюють в зовнішнє середовище, що заперечують, як живуть тощо)	бізнес-стратегія в майбутньому (підстроювання стратегії під економічне становище)
3	бізнес-ситуація в марко і мікроекономічних сенсі (що відбувається з компанією, вона росте, її що її очікує).	економічні тренди (впровадження нових технологій, законодавчі зміни)

Джерело: складено автором

Треба також враховувати і знати можливі носії репутаційних ризиків та їх функції в репутаційному менеджменті ТОВ «Арго-торгівельна мережа» (табл. 3.4).

1. Керівництво. Важливо, щоб публічно декларовані цінності компанії не йшли врозріз з особистими цінностями керівника – адже два протилежних один одному враження обов'язково приведуть людей до думки, що «хтось тут явно бреше».

2. Рекрутер. Найчастіше це перший представник компанії, з яким стикається здобувач, така точка входу, і від того, якою була ця зустріч, дуже часто залежать і подальші відносини кандидата з роботодавцем.

3. Співробітники. Це внутрішня аудиторія HR-бренду та репутації, а за сумісництвом і головний ретранслятор внутрішніх новин компанії назовні. По

суті, емоційне забарвлення вашого HR-бренду безпосередньо залежить від ступеня задоволеності співробітників їх роботою і положенням в компанії.

4. Колишні працівники. Це специфічна група – адже вони вже ніяк не пов'язані з підприємством, тому говорити про неї можуть все що завгодно. По суті, це самий відвертий носій HR-репутації. Якщо звільнення супроводжувалося конфліктною ситуацією, що у підсумку не вирішилася, це може привести до нездорової активності колишнього співробітника на просторах соціальної мережі.

Таблиця 3.4

Функції носіїв HR-репутаційних ризиків в ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

№ пор	Носії ризиків	Перелік функцій
1	Керівництво	постановка стратегічних завдань щодо формування HR-бренду, контроль їх здійснення; досягнення взаєморозуміння з персоналом, схильність до діалогу, спілкування зі співробітниками (персоналізовані вітальні листи, стратегічні конференції, участь у святах); відповідність особистісних цінностей та цінностей організації; робота над власною репутацією як роботодавця
2	Рекрутери	грамотна презентація підприємства здобувачеві; розробка систем мотивації і адаптації персоналу; кадровий аудит, кадрове планування; формування кадрового резерву, моніторинг ринку праці; регулярний аналіз «настрою» колективу через анкетування та особисте спілкування; проведення навчальних заходів; матеріальна мотивація: премії, компенсаційний пакет; дотримання work & life balance; ініціювання корпоративного відпочинку дотримання правила «Золотого рукостискання» при звільненні співробітників.
3	Співробітники	позитивна чи негативна презентація умов роботи і роботодавця широкому колу знайомих; участь в професійних виставках і форумах; безпосередня рекомендація свого роботодавця колегам і друзям.
4	Колишні працівники	обговорення колишнього роботодавця на форумах і соцмережах, на співбесіді з рекрутером при пошуку іншого місця роботи рекомендації колишнього роботодавця друзям і знайомим або, навпаки, занесення його в «чорні списки»
5	Потенційні співробітники	підтримка загального шумового фону, сформованого іншими носіями HR-бренду

Джерело: складено автором

5. Потенційні співробітники. Найширша аудиторія, думкою якої найскладніше управляти – просто тому, що інформацію вона найчастіше отримує з других рук. Потенційні співробітники ще не були всередині компанії і швидше за все навіть не спілкувалися з її представниками. Їх враження сформовано не на основі особистого досвіду, а на основі інформації з різних джерел неясною ступеня правдивості (рис. 3.2).

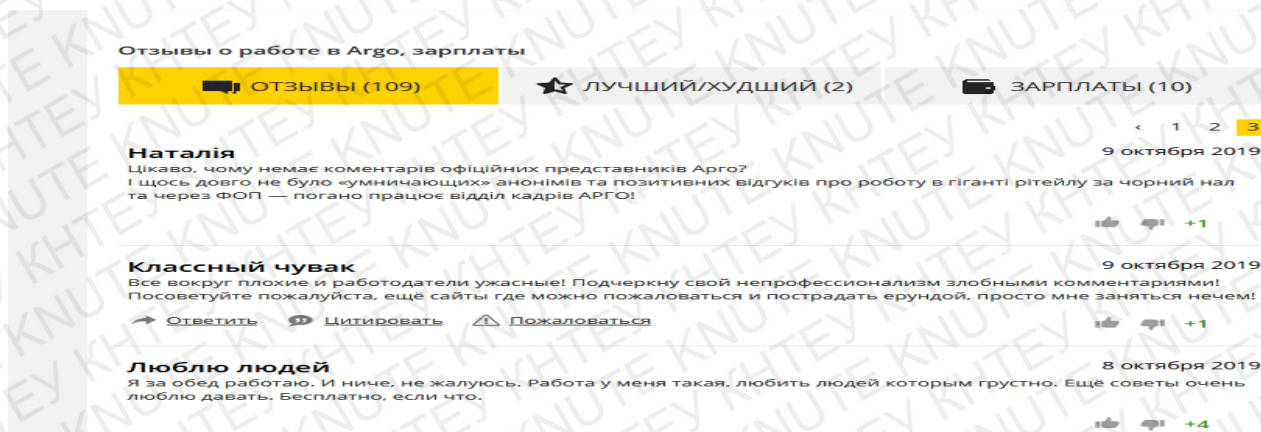


Рис. 3.3. Приклади відзивів клієнтів та колишніх працівників про роботу на підприємстві

Джерело: складено автором

Для управління HR-репутацією ТОВ «Арго-торгівельна мережа» пропонується SEO-фахівцям деякі тактики, які дозволяють поліпшити видимість позитивної інформації про підприємство в соціальних мережах і витіснити з інформаційного простору наявний негатив за допомогою *методів пошукової оптимізації*.

1. Для початку слід знайти і видалити негатив, який до цього моменту вже міг накопичитися в мережі. Для цього можна використовувати юридичні способи тиску, переговори з власниками тих ресурсів, на яких розміщується небажана інформація. Найчастіше це єдиний спосіб видалити неправдиву інформацію про компанію, оскільки бувають ситуації, коли судитися з ким-небудь не представляється можливим просто технічно.

2. За допомогою пошукової оптимізації слід просувати позитивну інформацію про компанію, щоб витіснити з інформаційного простору все, що

не вдалося видалити іншими способами. Одночасно потрібно грамотно працювати з негативом, правильно на нього реагувати, давати спростування, відповідати на прямі звинувачення тощо.

3. Для того, щоб позиції компанії були по-справжньому сильними, мало просто реагувати. Швидше потрібно діяти на випередження, не чекаючи, коли виникне проблема. Для цього можна використовувати ті інформаційні ресурси, які вже існують на даний момент. Крім того, потрібне створення і розвиток нових ресурсів. В першу чергу мова йде про сильні профілях в соціальних мережах, корпоративному блозі, позитивних відгуках на спеціалізованих ресурсах, роботі із засобами масової інформації та лідерами громадської думки.

Формування HR-репутації вимагає застосування підходів, методів та принципів менеджменту і дозволяє підприємству досягти поставлених цілей взаємодії із зовнішнім оточенням у короткий термін і з найменшими витратами.

Таблиця 3.5

**Запропонована методика формування HR-репутації
в ТОВ «Арго-торгівельна мережа»**

№ пор	Стадії
1.	Виявлення у споживачів думок, вражень, довіри до підприємства, HR-репутацію якого потрібно формувати
2.	Конструювання HR-репутації підприємства, як відповідь на очікування споживачів
3.	Розробка стратегії формування HR-репутації
4.	Безпосереднє формування HR-репутації: втілення моделі, реалізація оперативних та стратегічних планів
5.	Контроль за реалізацією плану
6.	Моніторинг сформованої HR-репутації, розробка заходів з його підтримки та модернізації

Джерело: складено автором

Встановлено, що процес управління репутацією підприємства містить ті ж самі етапи, що і загальний процес менеджменту, але має свою специфіку, пов'язану з його метою. Такими етапами є: аналіз нинішнього стану, HR-репутації підприємства, аналіз очікувань стейкхолдерів, вибір стратегії, вибір

інструментів, вибір тактик, вибір часових меж репутаційного менеджменту, вибір і накопичення ресурсів, оцінювання результату, здійснення коригування.

Найважливішим інструментом підвищення HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа» є стейкхолдер-менеджмент. В роботі запропонована наступна програма (алгоритм) управління діловою репутацією підприємства ТОВ «Арго-торгівельна мережа».

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» або заінтересована особа – це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.

До складу нового Департаменту персоналу пропонуємо залучити HR-маркетолога. Такий фахівець відповідає за планування, організацію, збір інформації й обробку результатів маркетингових досліджень, проведених департаментом персоналу та маркетингу. Розрахуємо економічні результати цієї діяльності та визначимо її доцільність.

Планується збільшення доходів від реалізації послуг на 10%. Розрахуємо витрати на освоєння нового підрозділу підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок бюджету витрат на створення Департаменту маркетингу та PR у ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Статті витрат	Сума, грн.
Разові витрати при формуванні Департаменту	
Меблі	3448,46
Обчислювальна й офісна техніка	8048,10
Засоби зв'язку	958,40
Усього	12454,96
Річні витрати операційної діяльності	
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	65400,0
Канцтовари й офісний папір	570,00
Господарчі товари	456,00
Послуги зв'язку	3600,00
Інтернет	1080,00
Обслуговування і ремонт основних засобів	1915,00
Експлуатаційні і комунальні послуги	1152,00
Усього	74173,0
Разом	86627,96

Джерело: складено автором

Проаналізувавши дані розрахунків, зробимо висновок для проекту термін окупності складає 2,5 місяці. Річний економічний ефект розрахуємо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічного ефекту від створення Департаменту маркетингу та PR

Показники	Прогноз, тис.грн.
1. Одноразові витрати, пов'язані із створенням Департаменту маркетингу та PR	39,2
2. Поточні витрати, пов'язані з функціонуванням маркетингу та PR за рік	319,44
3. Приріст прибутку, пов'язаний із створенням підрозділу	685,82
Економічний ефект за рік	327,18

Джерело: розраховано автором

Таким чином, прогнозований річний ефект від створення Департаменту маркетингу становить 327,18 тис. грн.

В організаційній структурі проекту присутній і спеціаліст технічного Департаменту (спеціалісті по контролінгу), який здійснює оцінку ефективності проекту, складає кошторис витрат по даному проекту та можливі відхилення у процесі його реалізації, розробляє також графік реалізації проекту в часовому вимірі. Приблизний термін реалізації проекту складає 20 тижнів.

У напрямі підвищення HR-репутації керівництву ТОВ «Арго-торгівельна мережа» пропонується розглянути пропозицію щодо впровадження однієї з найбільш успішних сьогодні в Україні автоматизованої системи управління персоналом «E-Staff», в якій розроблено безліч механізмів і доопрацювань, серед яких слід відзначити механізм вільних нарахунків і функцію доплати до посад для модуля «Штатний розпис», інструмент для розрахунку виплат за понаднормові роботи, реалізований в модулі «Розрахунок заробітної плати», а також новий механізм, що дозволяє робити точний розрахунок залишків відпусток по кожному співробітнику в модулі «Облік кадрів».

Наведемо очікувану характеристику основних показників діяльності підприємства на 2020 рік (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозна результативність основних фінансових показників**ТОВ «Арго-торгівельна мережа» на 2019-2020 роки**

(тис. грн.)

Показник	Звітний період	Розраху- н-ковий період	Прогнозний період	Прогнозний період
	2018 р.	2019 р.	2020 р	2021 р
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	299510	309440,29	329700,53	340300,8
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69123	71422,6	73791,3	7623,85
Інший операційний дохід	350	321	257	279
Адміністративні витрати	31365	30278	28478	28478
Витрати на збут	0	2550	2634,57	2721,94
Інші операційні витрати	1513	750	1110,97	1124,3
Фінансові доходи	0	0	0	0
Інші доходи	62	142	193,2	179,6
Фінансові витрати	2652	2845	2153	2153
Інші витрати	65	100	78,2	74,1
Чистий фінансовий результат (прибуток)	30147,0	35928,96	3814,64	39225,49

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані табл. 3.7, можна відмітити покращення показників фінансово-господарської діяльності, що обумовлене наступним: темп зростання надходжень від реалізації значно перевищує зростання витрат, в ому числі – з урахуванням витрат на обслуговування кредиту.

Отже, для підвищення HR-репутації в галузі необхідні наступні документи: повна фінансова звітність в розрізі трьох останніх років; якщо такі є, аудиторські висновки; повний опис матеріальних засобів, наявних у володіннях підприємства; інша розшифрована і з поясненнями інформація про майно суб'єкта господарювання; інформація про дебіторську заборгованість в розрізі договорів; якщо є дочірні підприємства, то їх повні фінансові звіти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Поняття HR-репутації та управління нею (ReputationManagement) будується, переважно, на індивідуальності підприємства, відносної неповторності її розробок, прозорості ведення справ, переваги продукції тощо. Формування позитивної HR-репутації – необхідна умова досягнення тривалого і сталого розвитку підприємства. Кожна підприємство, яка формує свою ділову HR-репутацію, перш за все, робить акцент на зв'язках зі споживачами і намагається висвітлити свою діяльність в засобах масової інформації. Імідж, сформований в інформаційному полі Інтернет, дозволяє підвищити продажі, підняти престиж бренду, рівень доходу підприємства. Проаналізовані підходи до визначення сутності HR-репутації підприємства зумовили необхідність уточнення й доповнення понятійного апарату за обраним напрямом. Визначено сутність та співвідношення понять «ділова HR-репутація», «гудвіл» та «імідж».

2. Досліджено процес формування HR-репутації підприємства, виділено і охарактеризовано етапи розвитку HR-репутації підприємств, встановлено її цілі і завдання, визначено методичні підходи до оцінювання ефективності HR-репутації підприємства.

3. Досліджено організаційно-економічна характеристика підприємства, для визначення сильних і слабких сторін підприємства, загроз та можливостей ринкового середовища, обґрунтування стратегії розвитку був застосований метод SWOT-аналізу, а також досліджена структура та фактори формування HR-репутації на підприємстві, побудований організаційний профіль підприємства, проведений спрощений репутаційний аудит шляхом опитування експертів.

4. Організаційний профіль HR-репутації підприємства ТОВ «Арго-торгівельна мережа» близький до ідеального. Нами також був досліджений коефіцієнт HR-репутації, індекси довіри і популярності. Крім дослідження факторів формування HR-репутації на досліджуваному підприємстві, репутаційний профіль ТОВ «Арго-торгівельна мережа» оцінювався в 5-

тибальній системі. Зроблено висновок, що організаційний профіль системи РМ ТОВ «Арго-торгівельна мережа» відноситься до дочірнього типу.

7. Процес формування HR-репутації у сфері реклами містить ті ж самі етапи, що і загальний процес менеджменту, але має свою специфіку, пов'язану з його метою. Такими етапами є: аналіз нинішнього стану, HR-репутації підприємства, аналіз очікувань стейкхолдерів, вибір стратегії, вибір інструментів, вибір тактик, вибір часових меж репутаційного менеджменту, вибір і накопичення ресурсів, оцінювання результату, здійснення коригування.

Автором запропоновано програму (алгоритм) управління діловою репутацією підприємства ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Виділено основні цільові групи (стейкхолдери) підприємства та компоненти ділової HR-репутації, які на них впливають: емоційна привабливість підприємства, якість продукції і послуг, відносини з партнерами, HR-репутація керівництва, соціальна відповідальність і фінансові показники, що формують ділову HR-репутацію підприємства для різних цільових аудиторій – споживачів, партнерів, держави, суспільства, працівників і акціонерів.

8. Крім того, у програму заходів з формування ділової HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа» включено заходи з управління кризовими ситуаціями, антикризовий репутаційний менеджмент. Складено план з врегулювання кризових ситуацій підприємства.

Зроблена прогнозна оцінка ефективності функціонування HR-репутації підприємства за умови впровадження запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анохина К.О. Характеристика взаємозв'язку репутації, іміджу, бренда та гудвілу як складових нематеріальних активів підприємства [Електронний ресурс] / К.О.Анохина. – Режим доступу: <http://fei.idgu.edu.ua/conference/dokl/d21.pdf>.
2. Астахова Е.І. HR-брендинг як інструмент маркетингового менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Е. І. Астахова // ХНЕУ ім. С.Кузнеця. – 2018. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/49.pdf>.
3. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу / Т.В.Білорус // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 184–195.
4. Визначення поняття «бренд». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
5. Визначення поняття «імідж». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
6. Гаврилюк В.К. Вплив репутації на конкурентоздатність та вартість компанії / В. К. Гаврилюк // Молодий вчений. – 2016. – № 11(26). – С. 43-46.
7. Гребешкова О. М. Ділова репутація як стратегічний актив підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Гребешкова, О. В. Шиманська. – Режим доступу: <http://elgreb.at.ua/publ/>
8. Дєєва Н. Е. Управління репутацією підприємства: основні фактори впливу на формування та підвищення / Н. Е. Дєєва, В. І. Грабчак // Молодий вчений. – 2018. – № 5. – С. 48-52.
9. Дерев'янка О. Г. Організаційні профілі репутації підприємств харчової промисловості України / О. Г. Дерев'янка // Бізнес Інформ. 2017. – № 1. – С. 363-372.

10. Ділова репутація підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bukvar.su/jekonomika/212152-Delovaya-reputaciya-predpriyatiya.html>.
11. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В. М. Жуковська // Вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – №27. – С. 13–17.
12. Про зайнятість населення. Закон України № 5067-VI від 05.07.2012 // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 24, ст. 243. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docs.dtkr.ua/doc/1146.1372.0>
13. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. - № 14-15. – с.86-94.
14. Как заметить айсберг: 5 HR-ошибок в бренде работодателя [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/kak-zametit-aysberg-5-hr-oshibok-v-brende-rabotodatelya/>
15. Как HR-сотрудникам управлять репутацией компании в интернете [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.work.ua/articles/employer/1548/>
16. Кендюхов О.В. Бренд-менеджмент. Навч. посіб. / О.В.Кендюхов, К.Ю.Ягельська, Д.С.Файвішенко. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 460 с.
17. Колесникова Ю.С. HR-бренд, бренд и репутация компании, как объекты нематериальной собственности / Ю.С.Колесникова, Е.В.Фахрутдинова // Креативная экономика. – 2013. – С. 69-75.
18. Концепція формування та просування бренду роботодавця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kiev.hh.ua/article/25386>
19. Лояльность сотрудников: как репутация работодателя влияет на бизнес. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://reputazzi.com/loyalnost-sotrudnikov-kak-reputatsiya-rabotodatelya-vliyaet-na-biznes/>
20. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в інтернеті. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blogchain.com.ua/hr-brening-iak-upravliati-repytacieiu-kompanii-v-interneti>

21. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку hr-бренда, про які ви повинні знати. Частина 1. [Електронний ресурс] / Бретт Мінчингтон // Talent Management – 2019. Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenij-razvitiya-hr-brenda/>.

22. Ми – ARGO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://argo.com.ua/about>

23. Миколайчук І.П. HR-репутація як технологія інноваційного розвитку підприємства / І.П.Миколайчук, К.С.Кандагура // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XII Міжнародного бізнес-форуму (м. Київ, 22 березня 2019 р.) / відп. ред. А.А.Мазаракі – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – с. 96 – 99.

24. Миколайчук І. П. Підвищення ефективності управління підприємством на засадах впровадження інструментарію моніторингу та контролю змін / І. П. Миколайчук // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2017. – Вип. № 18. – С. 120-124.

25. Надыч, Л.Н. Стратегия развития бренда работодателя [Электронный ресурс] / Л.Н.Надыч. – Режим доступа: <http://nadych.net/employer-brand-2/>

26. Немеш М. Про імідж роботодавця [Електронний ресурс] / М. Немеш. – Режим доступу: <http://www.employerbranding.com.ua/theory/1/>

27. 15 основных направлений развития HR-бренда, о которых вы должны знать. Часть 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenij-razvitiya-hr-brenda/>

28. Пасека, А.С. HR-брендинг в системе управления персоналом / А.С.Пасека, В.А.Красномовец // Вісник ЧДІЕУ. – 2012. – №4(16). – С.132-137.

29. Пташка О. HR крокує вперед [Електронний ресурс]. / О.Пташка. – Режим доступу: <https://business.ua/strategies/5759-hr-krokue-vpered>

30. Родіонов О.В. Вплив ділової репутації підприємства на його розвиток [Електронний ресурс] / О.В.Родіонов, Ю.С.Погорелов. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/17RodPog.htm.

31. Рябоконь Т. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика / Т.Рябоконь, О.Кухарук, Л.Гасай, О.Онипко, М.Ярош. – К.: Джерела-М, 2016. – 116 с.
32. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення / М. І. Саприкіна, Д. В. Каба. – К.: Фарбований лист. – 2011. – 480 с.
33. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bookap.info/book/the_fifth_discipline_2006/load/pdf.shtm
34. Смишляєва О.О. Соціальна відповідальність бізнесу як тренд репутації / О. О. Смишляєва // Наукові записки Інституту журналістики. – Т53. – 2014. – с.330-342.
35. Сорока О.В. HR-бренд: сутність та стан в Україні / О.В.Сорока, К.В.Красовська // Економіка і організація управління. – 2016. – №3. – С.293-301.
36. Стародубська М. Управління репутацією: 5 помилок, яких припускаються компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20194163-upravlinnya-reputacieyu-5-pomilok-yakih-pripuskayutsya-kompaniyi>
37. Створення позитивного іміджу та надійної репутації організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-7201.html>.
38. Татаревська М. С. HR-брендинг в системі управління персоналом сучасної організації / М. С. Татаревська, О. В. Сорока, О. О. Лосікова // Економіка і регіон. – 2014. – № 2. – С. 57-62.
39. Як перевірити репутацію кандидата [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hr-security.ua/ua/yak-perev%D1%96riti-reputats%D1%96yu-kandidata/>
40. Что такое репутационный менеджмент? [Электронный ресурс]. // Бизнес для молодежи. – Режим доступа: <http://teenbiz.com/?p=111>
41. Ambler T. The employer brand / T.Ambler, S.Barrow // The Journal of Brand Management, Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3. – pp.185-206.

42. Bratt Minchington. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain - CLA, Collective Learning Australia, 2006 – 232 p.

43. Digital-рішення для пошуку талантів за межами job-порталів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kiev.hh.ua/article/25452>

44. FAQ по SERM: вопросы по управлению онлайн репутацией для бизнеса <https://reputazzi.com/faq-po-serm-voprosy-po-upravleniyu-onlajn-reputatsiej-dlya-biznesa/>

45. HR-брендинг, управление репутацией и SEO. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://seo-studio.ua/blog/hr-branding-seo>

46. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в інтернеті <https://blogchain.com.ua/hr-brening-iak-upravliati-repytacieiu-kompanii-v-interneti/>

47. Proffitt Brian. Inside The Mysterious World Of Online Reputation Management [Електронний ресурс] / Brian Proffitt. – Режим доступу: <http://readwrite.com/2012/08/27/inside-the-mysterious-world-of-online-reputation-management>.

48. Sartain, L. and Schumann M., Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. – San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. – 272 p.

49. 10 ways to transform the reputation of HR [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/10-ways-to-transform-the-reputation-of-hr>

50. Wright T. Proactive SEO Reputation Management in 6 Easy Steps [Електронний ресурс] / Tony Wright. – Режим доступу: <http://www.pubcon.com/pubcon-speaker-tony-wright-proactive-seo-reputation-management-in-6-easy-steps—all-for-free>.

ДОДАТКИ

Стовбур дерева бренду та репутації

Стовбур дерева бренду та репутації – це *ціннісна пропозиція роботодавця*, серцевина бренду, його суть і змістовна основа.

Покрокова робота тут виглядає так:

формулювання ціннісної пропозиції роботодавця (хто цільова аудиторія (діючі і майбутні співробітники), її потреби, завдання, проблеми та переваги);

аналіз ключових гравців на ринку праці та конкурентів (що пропонують компанії-конкуренти, як утримують співробітників, весь бекграунд їх роботи над брендом (від філософії і цінностей до конкретних каналів комунікації і практик роботи з персоналом);

зображення «лісу роботодавців» при формулюванні ціннісної пропозиції;

підключення до цієї творчої задачі і менеджмент, і послів бренду (заодно треба визначитися, хто ними є, створити прототипи, тестування, пошук оригінальної, важкої до копіювання переваги;

щоб і зміст бренду, і формати його подачі діяли на цільову аудиторію, слід подбати про креативної концепції ціннісної пропозиції (слогани, візуальна частина тощо). На цьому етапі треба залучати професіоналів (креативні, PR- та комунікаційні агентства, талановиті дизайнери), створювати прототипи, тестувати та вести пошук оптимальної креативної форми;

опрацьовуючи «крону» дерева бренду, слід керуватися принципом розумної достатності. Канали комунікації – це не самоціль, а засіб донесення до цільової аудиторії ключових посилянь бренду (насамперед, ціннісної пропозиції). Треба подивитися на конкурентів, проаналізувати всі точки контакту і, виходячи з ваших можливостей і ресурсів, прорисувати «крону» дерева бренду. Щоб послання різних цільових аудиторій не суперечили один одному, слід максимально використовувати інтегровані канали комунікації (мова про внутрішню аудиторію (діючі співробітники і клієнти компанії, їх соціальне оточення) і зовнішньої (потенційні співробітники і клієнти, партнери компанії). Це відкриті освітні та просвітницькі заходи (вони створюють на базі компанії платформу для вільного обміну знаннями та досвідом), співпраця з професійними співтовариствами, підтримка спеціалізованих конференцій, участь у зовнішніх освітніх і громадських ініціативах тощо[4].

Додаток В

Характеристика найбільш поширених методів управління розвитку мережевого ритейлу в Україні

№ пор.	Назва методу	Зміст	Приклади
1	2	3	4
1	Аутсорсинг	виконання певних завдань або деяких бізнес-процесів сторонньою організацією, що зазвичай не є профільними для її бізнесу, проте, необхідних для його повноцінного функціонування	Програма стимулювання збуту «МягковDrive» («FozzyGroup») спільно з маркетинговою компанією «IMS Ukraine»
2	Бенчмаркінг	зіставлення результативності складових бізнесу організації з іншими організаціями в конкурентному середовищі та генерує пропозицій щодо поліпшення діяльності, а також розробку внутрішньо-корпоративних стандартів порівняно з конкурентами	Використовують усі торговельні підприємства, однак, із різною результативністю конкурентних стратегій розвитку
3	Організаційне проектування	забезпечення максимального зближення локальних цілей і завдань підрозділів з метою і завданнями організації в цілому	Торговельна мережа дискаунтера «АТБ», супермаркетів «Фуршет» у регіональних центрах
4	Реорганізація (в т.ч. глобальне переформатування)	процес перетворення, перебудови, зміни структури та функцій підприємств, установ, організацій (злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення та перетворення тощо)	Мережа АТБ поглинула супермаркети «Барвінок», «Колібрис», ритейлер «АШАН» поглинув гіпермаркети «Караван», мережа Varus – компанія BILLA
5	Реструктуризація	управління структурними змінами під впливом зміни ринкової кон'юнктури, метою чого є підтримка оптимальної відповідності організаційно-функціональної моделі компанії та її стратегії (в першу чергу продуктової)	створення BTM або «privatelabel» (у «FozzyGroup» - «Премія», у «Metro» – ТМ «Aro», у «Фуршет» – 18 товарних груп, у мережі EVA – 36 тощо
6	Франчайзинг	підприємницька діяльність, згідно з якою одна сторона (франчайзер) передає іншій (франчайзі) на договірній основі та за винагороду на визначений строк або без зазначення такого: право використання торговельної марки, знаку обслуговування; фірмового (торгового) найменування; послуг; технологічного процесу; ноу-хау; комерційної інформації	Проекти «Два гусаки», «Наш край», «Картопляна хата», «Суші-студію», «DiaWest Комп'ютерний світ», «Меблі прогрес», «Мак Смак», SPAR, Sela, «Наша ряба», «Фокстрот» тощо

Джерело: складено та модифіковано авторами за даними [2, с.132-134], [15].

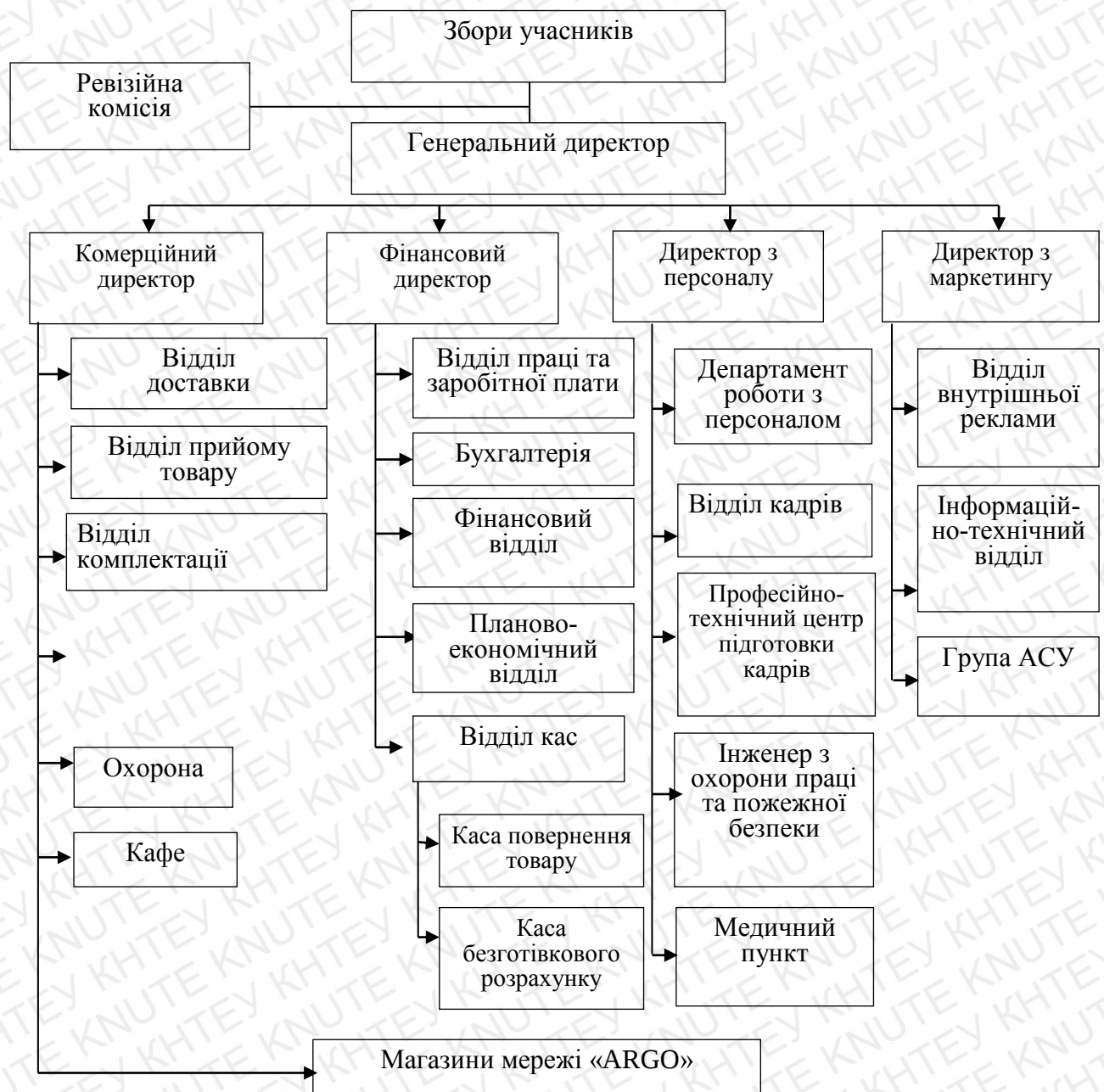
Основні події розвитку ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

№ пор	Роки	Характерні події розвитку мережі
1	1991	Мережа магазинів одягу ARGO стає ексклюзивним дистриб'ютором Lee&Wrangler і BigStar в Україні, відкривши перший магазин в Києві в 1992 році. Протягом наступних декількох років ARGO привозить на український ринок такі бренди, як Reebok, UnitedColorsofBenetton і LeatherPalace
2	1996	мережа магазинів ARGO переносить свій Головний офіс на вул. Хрещатик і в наступному році відкриває перший концептуальний магазин ARGO, в якому представлені бренди Kookai, Morgan, Sandro і 4You
3	1998	Не припиняючи розвивати свою торгову мережу, ARGO відкриває два мультибрендових магазину, в яких, крім уже наявних, представлені такі бренди, як MissSixty, Killah, Energie, Levis, Unlimited та Schott.
4	1999	Рік сповнений фундаментальних змін. Мережа магазинів ARGO не тільки запускає ребрендинг, але також представляє новий логотип, об'єднуючи всі магазини під однією парасолькою. Більш того, в цьому ж році ARGO представляє українцям бренд Mango і відкриває Altima - мультибрендовий магазин, в якому представлені такі спортивні бренди, як Nike, Adidas, Solomon, Reebok, Columbia
5	2000	У ранніх ARGO привозить більше приголомшливих брендів - Jennifer, Promod, Guess, Castro, Orsay, Puma, Parfois. У 2006 році в ТЦ AltaCenter відкривається перший ARGO Center. Потім мережа магазинів ARGO починає роботу з брендами: VeroModa, Only, Jack&Jones, NameIt, Desigual, ALDO і представляє перший дитячий бренд OVSkids.
6	2012	Магазини мережі ARGO представлені в 6 найбільших містах України - Києві, Донецьку, Дніпрі, Одесі, Харкові та Львові. На жаль, у 2015 році ARGO припиняє всю свою діяльність в Донецьку
7	2015	мережа магазинів ARGO проводить повну реструктуризацію, а саме, запускає концептуальні магазини ARGO нового формату і перший дитячий концептуальний магазин ARGOSHA, а також, створює інтернет-магазин ARGOSHOP. Представляючи ZIPPY, міжнародний дитячий бренд, мережа магазинів ARGO розширює свій портфель брендів для дітей.
8	2016	Відкривається більше концептуальних магазинів ARGO Center - в ТЦ Комод (Київ), ТЦ Голлівуд (Чернігів). У грудні 2017 мережа магазинів ARGO запускає ребрендинг, включаючи новий логотип і кардинально нову філософію – ARGO більше не продає одяг – ARGO продає щастя!
9	2017	ARGO починає роботу з двома новими брендами: SCOTCH & SODA і LIU JO. Відкриваються нові магазини LeeCooper в Києві
10	з 2018	ARGO сьогодні – це 18 всесвітньо відомих брендів; 26 років на ринку України, 62 магазина в Україні, 25 тис. моделей в каталозі брендів

Джерело: складено за даними сайту

Цінності ARGO:

1. Пошук нового: компанія постійно шукає щось нове і цікаве, стежить за світовими трендами, піклуємося про те, щоб покупці одягалися тільки в стильні і якісні речі. Ми постаралися і знайшли одяг на будь-який смак для будь-якої події.
2. Вміння дарувати щастя. Ми знаємо, що щастя складається з безлічі дрібниць, які важливо не упустити. Шопінг— не виняток. Тому наші консультанти спробують зробити його максимально комфортним.
3. Створюємо гарний настрій. Для нас одяг – це не просто речі. Це і є ті дрібниці, з яких складається щастя. Тому сміливо говоримо: ARGO не продає одяг. ARGO продає щоденне відчуття щастя.
4. Стабільне зростання. Стабільний, органічне зростання компанії ARGO протягом 26 років. Компанія ARGO органічно зростає разом з професійними і амбітними співробітникам.



Дод. Д.1. Організаційна структура управління ТОВ «Арго - торгівельна мережа»

Джерело: складено за даними штатного розпису ТОВ «Арго - торгівельна мережа»

Додаток Е

Таблиця Е.1

**Динаміка обсягу та складу активів (майна) підприємства
протягом 2016-2018 рр.**

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
				абсолютне		відносне, %	
	2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи	92574	87810	117405	-4764	29595	-5,15	33,70
Нематеріальні активи :							
залишкова вартість	1020	657	508	-363	-149	-35,59	-22,68
первісна вартість	5618	5698	5744	80	46	1,42	0,81
накопичена амортизація	4598	5041	5236	443	195	9,63	3,87
Незавершені капітальні інвестиції	83	0	132	-83	132	-100,00	
Основні засоби (залишкова вартість)	91470	87152	116764	-4318	29612	-4,72	33,98
первісна вартість	142310	148483	185757	6173	37274	4,34	25,10
знос	50840	61331	68993	10491	7662	20,64	12,49
Довгострокова дебіторська заборгованість	1	1	1	0	0	0,00	0,00
II. Оборотні активи	266205	447140	475337	180935	28197	67,97	6,31
Запаси	145053	261228	322951	116175	61723	80,09	23,63
Виробничі запаси	111	231	236	120	5	108,11	2,16
Товари	144942	260997	322715	116055	61718	80,07	23,65
Дебіторська заборгованість, всього:	114364	116641	109779	2277	-6862	1,99	-5,88
в т.ч. за товари, роботи, послуги	101141	106964	69102	5823	-37862	5,76	-35,40
за виданими авансами	6903	5185	7339	-1718	2154	-24,89	41,54
за розрахунками з бюджетом	6003	4320	20237	-1683	15917	-28,04	368,45
за розрахунками з нарахованих доходів	-	-	12867	-	12867	100,0	-
за розрахунками із внутрішніх розрахунків	230	167	135	-63	-32	-27,39	-19,16
інша поточна дебіторська заборгованість	87	5	99	-82	94	-94,25	1880,00
Гроші та їх еквіваленти	6087	69189	54945	63102	-14244	1036,67	-20,59
в т.ч. рахунки в банках	6087	69189	54945	63102	-14244	1036,67	-20,59
Витрати майбутніх періодів	701	82	529	-619	447	-88,30	545,12
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	358779	534950	592742	176171	57792	49,10	10,80

Таблиця Е.2

**Динаміка структури пасиву ТОВ «Арго-торгівельна мережа»
протягом 2016-2018 рр..**

Показники	Роки, тис.грн.			Відхилення (+, -)			
				абсолютне		відносне, %	
	2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал	250210	327089	398684	76879	71595	30,73	21,89
Зареєстрований (пайовий) капітал	113866	113866	113866	-	-	-	-
Резервний капітал	-	13350	13350	13350	-	100,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	136344	199873	271468	63529	71595	46,59	35,82
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	3736	4974	3736	1238	100,0	33,14
Довгострокові забезпечення	-	3736	4974	3736	1238	100,0	33,14
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	108569	204125	189084	95556	-15041	88,01	-7,37
Поточна кредиторська заборгованість - за довгостроковими зобов'язаннями	1223	20	-	-1203	-20	-98,36	-100,00
за товари, роботи, послуги	69412	154971	136442	85559	-18529	123,26	-11,96
за розрахунками з бюджетом	4439	14150	1444	9711	-12706	218,77	-89,80
за розрахунками зі страхування	-	-	1584	0	1584		100,0
за розрахунками з оплати праці	7	26	4454	19	4428	271,43	17030,8
за одержаними авансами	16413	21082	29787	4669	8705	28,45	41,29
Інші поточні зобов'язання	17075	13876	15373	-3199	1497	-18,73	10,79
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
Баланс	358779	534950	592742	176171	57792	49,10	10,80

Таблиця Е.3

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Арго-торгівельна
мережа» протягом 2016-2018 рр..**

№ пор	Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
					абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
		2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19004 2	21628 3	27727 8	26241	60994	13,81	28,20
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14310 2	13661 4	19196 5	-6488	55351	-4,53	40,52
3	Валовий прибуток (збиток)	46941	79870	85313	32929	5443	70,15	6,81
4	Інші операційні доходи	1218	4109	11826	2892	7717	237,48	187,80
5	Адміністративні витрати	5657	11703	16002	6046	4298	106,88	36,73
6	Витрати на збут	27659	25084	26372	-2575	1287	-9,31	5,13
7	Інші операційні витрати	4349	14395	16934	10046	2539	230,99	17,64
8	Фін. результати від операційної діяльності	10493	32796	37832	22303	5035	212,56	15,35
9	Інші фінансові доходи	2	4	8	2	4	66,67	98,33
10	Інші доходи	219	500	715	282	214	128,82	42,85
11	Фінансові витрати	1	347	174	346	-173	43225, 0	-49,88
12	Інші витрати	113	379	756	266	377	235,16	99,36
13	Фінансовий результат до оподаткування	10600	32574	37624	21975	5050	207,31	15,50
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2574	6444	7450	3870	1005	150,33	15,60
15	Чистий фінансовий результат (прибуток (збиток))	8025	26130	30174	18105	4044	225,59	15,48

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності підприємства

Таблиця Е.4

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
ТОВ «Арго-торгівельна мережа», №7 протягом 2016-2018 рр..**

№ пор	Показники	Роки			Відхилення (+, -)			
					абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
		2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Основні засоби (зал. вартість), тис. грн.	91470	87152	116764	-4318	29612	-4,72	33,98
2	- первісна вартість	142310	148483	185757	6173	37274	4,34	25,10
3	знос	50840	61331	68993	10491	7662	20,64	12,49
4	Коефіцієнт зносу ОЗ	0,357	0,413	0,371	0	0	15,62	-10,08
5	Коефіцієнт придатності ОЗ	0,643	0,587	0,629	0	0	-8,68	7,09
6	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	190042	1081417	1386388	891375	304971	469,04	28,20
7	Чистий прибуток	8025	26130	30174	18105	4044	225,59	15,48
8	Фондовіддача, тис. грн.	2,08	12,41	11,87	10,33	-0,53	*	*
9	Фондомісткість, тис. грн.	0,48	0,08	0,08	-0,40	0,00	*	*
10	Прибутковість основних засобів, %	8,77	29,98	25,84	21,21	-4,14	*	*
11	Фондоозброєність, тис. грн. / осіб	100,52	88,48	111,63	-12,04	23,15	*	*

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності підприємства

Таблиця Е.5

Динаміка показників ліквідності підприємства протягом 2016-2018 рр..

№ пор	Показники	Роки			Кри- терій	Абсолютне відхилення (+, -)	
						2017 р. / 2016 р.	2018 р. / 2017 р.
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,056	0,339	0,291	>0,5 і зростання	0,283	-0,048
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	1,053	0,571	0,581	>0	-0,482	0,009
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,452	2,191	2,514	>1	-0,261	0,323

Таблиця Е.6

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства в 2016-2018 рр..

№ пор	Показники	Роки			Оптимальне (рекомендоване) значення	Абсолютне відхилення (+, -)	
		2016	2017	2018		2017 р. / 2016 р.	2018 р. / 2017 р.
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,697	0,611	0,673	>0,5	-0,086	0,061
2	Коефіцієнт фінансового ризику (фінансування)	0,434	0,635	0,487	<0,5	0,202	-0,149
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,064	1,367	1,192	>0,4	0,303	-0,175
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,592	0,535	0,592	>0,1	-0,057	0,057

Таблиця Е.7

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Арго-торгівельна мережа»
протягом 2016-2018 рр..**

№ пор	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+, -)	
		2016	2017	2018	2017 р. / 2016 р.	2018 р. / 2017 р.
1	Рентабельність діяльності підприємства за валовим прибутком	24,70	32,72	35,37	8,02	2,65
2	Рентабельність чистого доходу за опер. прибутком підприємства	5,52	79,67	79,76	74,15	0,09
3	Рентабельність за чистим прибутком	0,84	12,08	10,88	11,24	-1,20
4	Рентабельність власного капіталу	3,21	39,94	37,84	36,74	-2,10
5	Рентабельність позикового капіталу	7,39	62,85	77,75	55,46	14,89
6	Рентабельність активів	2,24	24,42	25,45	22,19	1,03
7	Рентабельність необоротних активів	8,67	148,79	128,51	140,12	-20,28
8	Рентабельність оборотних активів	3,01	29,22	31,74	26,20	2,52

Таблиця Е.8

**Динаміка показників ефективності використання персоналу
підприємства протягом 2016-2018 рр..**

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
				абсолютне		відносне, %	
	2016	2017	2018	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	190042	216283	277278	26241	60995	13,81	28,2
Фонд оплати праці	43334	51955	64980	8620	13024	19,89	25,07
Чистий прибуток	8025	26130	30174	18100	4044	225,61	15,48
Чистий дохід від реалізації продукції на 1 грн. фонду оплати праці	4,385	4,163	4,267	-0,22	0,10	-5,08	2,50
Чистий прибуток на 1 грн. фонду оплати праці	0,1852	0,5029	0,4644	0,32	-0,04	171,58	-7,67
Фонд оплати праці на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції	0,418	0,410	0,350	0,01	-0,01	5,35	-2,44

Функціонал Департаментів HR-департаменту в ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

№ пор	Назва Департаментів	Перелік основних функцій
1.	Департамент кадрів	автоматизація внутрішніх навчальних процесів у двох напрямках (облік усіх навчань, тренінгів, тестувань і їх результатів буквально для кожного працівника та побудова системи дистанційного навчання); поповнення команди інституту внутрішніх тренерів; формування якісного кадрового резерву завдяки реалізації курсу навчань для продавців – потенційних учасників кадрового резерву. розвиток управлінських навичок менеджерів.
2.	Департамент по роботі з персоналом	оформлення наказів про прийом на роботу, звільнення чи відпустку; внесення відомостей про прийом, звільнення чи відпустку у відповідні бази даних; регулювання взаємовідносин між працівником та компанією у рамках трудового законодавства; аналіз соціальної структури персоналу з використанням сучасного програмного забезпечення; адміністрування усіх виплат працівникам – зарплат, премій, компенсацій тощо; постійний моніторинг ринку праці, щоб рівень винагород був конкурентним і привабливим, щоб висококваліфіковані фахівці, виховані в товаристві кадри залишалися та були матеріально вмотивовані; аналіз існуючих моделей оплат праці; вироблення шляхів впровадження та удосконалення моделей оплати праці у компанії.
3.	Напрямок з підбору персоналу	пошук та відбір персоналу; розробка та затвердження переліку базових компетенцій працівників: загальні корпоративні та окремі - для управлінців і для виконавців; оцінка претендентів на роботу в товариство за компетенціями; системна оцінка усіх працівників компанії; запровадження системи постановки та оцінки KPI тощо

Джерело: складено автором

Типи карт «ARGO»

1. Подарункові карти «ARGO» - без фіксованого номіналу (номінал вказується касиром при продажу карти).
2. Подарункові карти «MANGO» без фіксованого номіналу (номінал вказується касиром при продажу карти).
3. Подарункові карти «ONECARD» без фіксованого номіналу. Купівля та повні правила використання сертифіката ONECARD на сайті.

Термін дії:

1. Термін дії карти 12 місяців з дня продажу.
2. На карті вказано дату продажу.

Подарункові карти «ARGO» можна придбати в таких магазинах:

Київ: ARGO (ТРЦ Космополіт, вул. Вадима Гетьмана, 6), ARGO (Poznyakoff, пр-т. Миколи Бажана, 16Д), ARGO (PromenadaPark, вул. Велика Окружна, 4), Benetton (вул. Хрещатик, 42), Benetton (OceanPlaza, вул. Антоновича, 176), Mango (DreamTown, Оболонський пр-т., 1Б)

Львів: ARGO (Victoria Gardens, Львів вул. Кульпарківська, 226а)

Правила роботи:

1. При продажу подарунковій карти, ніякі знижки, акції і дисконтні картки не діють. Бонусами, накопиченими на Бонусної карті, розрахуватися за подарункову карту неможливо.
2. При продажу карти, сума, за яку була реалізована карта, нараховується на Бонусну карту як оборот. Бонус на Бонусну карту нараховується в сумі 3% від номіналу Подарункової карти.
3. При використанні Подарункової карти в якості розрахунку за товар на суму номіналу Подарункової карти, оборот на Бонусну карту не нараховується, бонуси на Бонусну карту не нараховуються.
4. Дозволено користуватися знижками на товар, використовувати бонуси по Бонусної карті, а потім розраховуватися Подарункової картою.
5. Використовувати Подарункову карту можна тільки один раз і в повному обсязі протягом терміну дії. Залишок не видається грошима і не зберігається.
6. Куплені Подарункові карти не підлягають поверненню.

Додаток И
до Процедури адаптації новоприйнятих працівників
ТОВ «Арго-торгівельна мережа» та його афілійованих (пов'язаних) юридичних осіб
ТОВ «АРГО-ТОРГІВЕЛЬНА МЕРЕЖА»

ПЛАН АДАПТАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

Працівник: _____
(ПІБ, посада)
Керівник: _____
(ПІБ, посада)
Наставник: _____
(ПІБ, посада)

Адаптаційний період для працівника: з «___» _____ 201__р. по «___» _____ 201__р.

№	Захід	Відповідальний	У перший робочий день	Протягом першого тижня	Протягом першого місяця	Протягом адаптаційного періоду
1	Оформлення на роботу та отримання «Кодексу корпоративної етики працівників мережі АРГО»	Координатор				
2	Огляд робочого місця, знайомство з колегами, ознайомлення із посадовою інструкцією	Безпосередній керівник				
3	Отримання вітального листа з посиланням на корпоративний портал	Координатор				
4	Ознайомлення з організаційною структурою та внутрішнім корпоративним порталом	Працівник самостійно				
5	Проходження інструктажів з охорони праці, техніки безпеки	Служба охорони праці, навіколишнього середовища, техногенної та пожежної безпеки				
6	Призначення наставника	Безпосередній керівник				
7	Формулювання цілей на період адаптації					
8	Організація зустрічей з працівниками підрозділів офісу, обговорення співпраці (за потреби)					
9	Участь в адаптаційному тренінгу «Вітаємо»/проходження дистанційного курсу	Координатор/працівник				
10	Проходження Стажування, згідно плану (вивчення стандартів роботи та бізнес-процесів)	Працівник/ безпосередній керівник/наставник				
11	Отримання інформації з питань внутрішніх процедур (відрадження, корпоративний зв'язок, візитки)	Наставник/ безпосередній керівник				
12	Вивчення внутрішніх нормативних документів Компанії, підрозділу	Працівник/ безпосередній керівник/наставник				
13	Здача усного екзамену за результатами Стажування	Працівник/ безпосередній керівник/наставник				
14	Фінальна бесіда з керівником/наставником щодо підведення підсумків роботи в період адаптації	Працівник/ безпосередній керівник/наставник				За 10 днів до завершення АП
15	Висновки за підсумками адаптації	Наставник/ безпосередній керівник				

ОЗНАЙОМЛЕНИЙ / підпис працівника:

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАДАЧІ В РАМКАХ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ
(Заповнюється безпосереднім керівником структурного підрозділу, до якого належить новий працівник)

№ п/п	Захід/Задачі	Термін виконання	Очікуваний результат	Оцінка
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

ОЦІНКА КОМПЕТЕНЦІЙ

Компетенції	Оцінка
Орієнтація на результат	
Робота в команді (взаємодія)	
Адаптація та реакція на зміни	
Відповідальність	
Орієнтація на клієнта	
Переконання та здійснення впливу	
Прийняття рішень	
Організація роботи	
Розуміння бізнесу та інновацій	
Орієнтація на розвиток	

Шкала оцінювання:

«1» бал - "не відповідає очікуванням"	«2» бали - "частково відповідає очікуванням"	«3» бали - "повністю відповідає очікуванням"	«4» бали - "перевищує очікування"
--	---	---	--------------------------------------

СЕРЕДНІЙ СУМАРНИЙ БАЛ

Дата участі в адаптаційному тренінгу «Вітаємо в компанії ARGO»/проходження дистанційного курсу	
--	--

ВИСНОВКИ ЗА ПІДСУМКАМИ АДАПТАЦІЇ

Прийнято рішення про:

Успішне проходження адаптації _____

(підпис керівника)

Припинення трудових відносин із працівником _____

(підпис керівника)

Коментарі: _____

ОЗНАЙОМЛЕНИЙ / підпис працівника: _____

Дата _____

ОЗНАЙОМЛЕНИЙ / підпис наставника: _____

Дата _____

ОЗНАЙОМЛЕНИЙ / підпис керівника: _____

Дата _____

Приклад системи мотивації на підприємстві

COT - 05 - Lee Cooper, OVS

26.05.2019

м. Київ

I. Загальні відомості

Система мотивація вводиться з 08.03.2019 і спрямована на збільшення особистих продажів продавців в кожному магазині.

Посада	Ставка	Премія
Керівник	10 000	Індивідуальний % від обороту магазину з градацією по виконання плану магазином + бонус за виконання 2 KPI (конверсія і комплексність) + бонус за перевиконання плану продажів від 110% і вище (Арго\$). Бонус за KPI виплачується в Арго\$, величина бонуса за кожен виконаний показник KPI = 15 Арго\$ в тиждень) + бонус 1 000 грн за високі показники за проектом "Таємний покупець" (після старту проекту)
Мерчендайзер	6 000	Індивідуальний % від обороту магазину з градацією по виконання плану магазином + бонус за відповідність стандартам (оцінка БМ, по чек листу) + бонус за оброблені одиниці товару (за доп функціонал комірника)
Продавець - майстер	5 500	% від особистих продажів з градацією по виконання особистого плану продажів + Бонус БК (за доп. функціонал касир) + Бонус за оброблені одиниці товару (за доп. функціонал комірника) + Арго\$ за перевиконання особистих планів.
Продавець - спеціаліст	4 500	

II. Керуючий магазином

Формула розрахунку заробітної плати керівника :

ЗП = ставка + премія + KPI 1 + KPI 2 + бонус + "Таємний покупець",

- Ставка - фіксована торба;
- Премія - індивідуальний % від обороту магазину з градацією по виконання плану магазином;
- KPI 1 - бонуса за виконання плану по конверсії;
- KPI 2 - бонуса за виконання плану комплексності;
- Бонус - бонуса за перевиконання плану продажів від 110% і вище;
- "Таємний покупець" - бонуса за високі показники за проектом "Таємний покупець" (після старту проекту).).

Індивідуальний % від обороту магазину					
0 - 89,99%	90 - 95,99%	96 - 99,99%	100 - 104,99%	105 - 109,99%	=>110
0,0000%	0,1800%	0,3000%	0,7800%	1,0000%	1,0000%

Бонус за перевиконання плану	
% виконання плану	Арго\$/ нед.
110-114,9%	20
115-119,9%	25
120-129,9%	35
130-139,9%	45
=>140	60

Бонус за виконання KPI	
Показник	Арго\$/нед.
Конверсія	15
Комплексність	15

* Інформацію по виконанню KPI надає НУ до 5 числа поточного місяця за попередній період.

I. Мерчендайзер

Формула розрахунку заробітної плати мерчендайзера :

ЗП = ставу + премія за оборот + бонус за відповідність стандартам + бонус за оброблені одиниці;

- Ставка - фіксована торба;
- Премія - індивідуальний % від обороту магазину з градацією по виконанню плану магазином;
- Бонуса за відповідність стандартам - при позитивної оцінки БМ, по чек листу;
- Бонуса за оброблені одиниці - за виконання додаткових функцій комірника.

Індивідуальний % від обороту магазину					
<90%	90%	96%	100%	105%	=>110
0,038%	0,045%	0,075%	0,230%	0,300%	0,360%

Співвідношення стандартам	Бонус
Да	500
Нет	0

Бонус за оброблену одиницю
0,3 грн.

III. Продавець

Формула розрахунку заробітної плати продавця :

ЗП = ставку + премія + бонус БК + бонус за оброблені одиниці + Арго \$,

- Ставка - фіксована торба;
- Премія - % від особистих продажів з градацією по виконанню особистого плану продажів;
- Бонус БК - за виконання додаткових функцій касира по видачі бонусних карт;
- Бонуса за оброблені одиниці - за виконання додаткових функцій комірника;
- Арго \$ - бонус за перевиконання особистих планів.

% від особистого обороту			
0-99%	100-104%	105-109%	=>110%
1,50%	2,40%	2,80%	2,80%

Арго\$ за перевиконання особистих планів	
% виконання плану	Арго\$/нед.
110-114,9%	20
115-119,9%	25
120-129,9%	35
130-139,9%	45
=>140	60

Бонус за БК			
% участь БК	Категорії магазинів		
	1	2	3
< 65%	0	0	0
65%-79%	200	300	400
80%-89%	400	500	600
90%-94%	700	800	900
95%-96%	1 200	1 300	1 400
=>97%	2 000	2 200	2 350

Категорія магазину по чекам	
< 1 200	1
1 200-1 999	2
2 000-2 999	3

Бонус за оброблену одиницю
0,3 грн.

Директор

О. Г. Братунь

УЗГОДЖЕНО:

_____ Савчук П.В.

_____ Ніщенко Н.В.

_____ Марчук В.В.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

	Стратегічний клімат	
	1	2
	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Стратегічний потенціал	1. Підвищення ВВП та рівня доходів населення 2. Сприятливі тенденції науково-технічного розвитку, наявність наукових установ, що займаються розробкою інновацій. 3. Зростання попиту на інноваційні продукти, технологічні та інші інновації	1. Нестабільність чинного законодавства 2. Зростання соціально-політичної нестабільності 3. Зміни в потребах споживачів 4. Посилення тиску конкурентів
<i>Сильні сторони</i>	<i>Поле СіМ</i>	<i>Поле СіЗ</i>
1. Стійка ринкова позиція, бренд та позитивний імідж підприємства, що був створений протягом 20 років 2. Високий рівень кваліфікації персоналу 3. Високий рівень маркетингових досліджень	1.3. Ринкова позиція підприємства сприяє впровадженню інновацій та їх просування, що закріплює позиції фірми на ринку. 2.1 Кваліфікація персоналу забезпечує можливість створення та реалізації інновацій 3.2 Використання сучасних інформаційних технологій та багатого досвіду фірми в проведенні маркетингових досліджень дозволяє застосувати концепцію швидкого реагування на попит і виводить фірму в лідери стратегічного менеджменту на даному сегментів оптово-роздрібного ринку.	1.4. Стійка ринкова позиція підприємства забезпечує належну конкурентоспроможність продукції Потрібно продовжувати політику диверсифікації продукції та впровадження інновацій просування орієнтуючись на власного покупця 2. Кваліфікація ключового персоналу дає змогу розвивати споживчі якості нововведень. 2.3-4 Високий рівень маркетингових досліджень дозволяє своєчасно виявляти та прогнозувати зміни в перевагах споживачів, що виділяє фірму серед конкурентів
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Поле СлМ</i>	<i>Поле СлЗ</i>
1. Недостатні навички стратегічного планування у вищого менеджменту 2. Неефективна система фінансового забезпечення інновацій 3. Недосконала система мотивації нововведень	1.2-3. Впровадження нових програм стимулювання збуту та заключення договору на проведення незалежного дослідження потенціалу фірми науковій установі 2.2 Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує підвищення рівня обґрунтованості та ефективності інновацій.	1.1 Нестабільність чинного інвестиційні ризики законодавства збільшує 2.4 В умовах сучасного конкурентного ринку потрібно ретельніше розробляти фінансовий механізм підтримки інновацій і знаходити нові надійні джерела фінансування 3.3. Недосконала система мотивації стримує інноваційну активність персоналу, гальмуючі процеси реалізації інновацій

Параметри для оцінювання

1	Наявність внутрішнього спеціаліста з наповнення і підтримки корпоративного сайту та сторінок
2	Наявність PR-спеціаліста у відділі маркетингу
3	Наявність редакції корпоративного ЗМІ/журналіста у штаті підприємства
4	Виокремлення в організаційній структурі спеціалізованого PR-підрозділу
5	Регламентація бізнес-процесу «Управління репутацією»
6	Інтеграція функціональних обов'язків учасників бізнес-процесу «Управління репутацією» до положень про відповідні структурні підрозділи підприємства
7	Інтеграція функціональних обов'язків учасників бізнес-процесу «Управління репутацією» до посадових інструкцій відповідних працівників
8	Наявність документально формалізованої PR-стратегії та оперативних планів PR-роботи різного часового горизонту
9	Наявність документально формалізованого плану дій у надзвичайних ситуаціях (план антикризових заходів з підтримки/відновлення репутації)
10	Організація навчання уповноважених спікерів організації основам та інструментальним практикам PR-роботи на системних засадах

Дод. Л. Параметри оцінювання HR-репутації

ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Співвідношення між позитивними і негативними характеристиками HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа» в галузі діяльності

№ пор	Позитивні характеристики HR-репутації		Негативні характеристики HR-репутації	
	Перелік	Оцінка, бал	Перелік	Оцінка, бал
	ефективність бізнесу	3	непублічність, закритість	3
	хороші відносини з держструктурами, успішний лобізм	2	ненадійність, порушення даних обіцянок	1
	технологічність, інноваційність	3	неочевидність стратегії	2
	авторитетність в бізнес-співтоваристві	5	непрозорість прийняття рішень	2
	масштабність, потужний потенціал	1	корупційний лобізм	1
	професіоналізм, сильний керівник	4		
	відкритість, прозорість діяльності	5		
	диверсифікованість діяльності і продукції	3		
	ефективна політика запозичень	4		
	успішне IPO	3		
	грамотна стратегія	2		
	неконфліктність, незалученість у скандали	6		
	капіталізація, створена інтелектом	2		
	Середній бал	3,33	Середній бал	1,8

Джерело: складено автором

Таблиця М.2

Фактори для оцінки HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

№ пор	Груповий фактор	Рівень впливу на HR-репутацію	Назва підфактора	Оцінка
1	Маркетингова орієнтація	0,17	задоволення потреб споживачів виконання гарантійних зобов'язань наявність PR-підрозділу або /та PR- спеціаліста у Департаменті маркетингу	5 5 5
2	Відповідальність перед бізнес-партнерами	0,17	виконання зобов'язань за контрактами якість міжорганізаційних комунікацій (відкритість і довіра в комунікаціях)	5 4
3	Якість менеджменту	0,16	кваліфікація досвід топ-менеджерів популярність топ-менеджерів наявність формалізованої місії, стратегії поточні фінансові показники діяльності підприємства інноваційна активність регламентація бізнес-процесу «Управління репутацією» (відповідна документація)	5 5 5 4 5 3
4	Якість та рівень рішень, запропонованих споживачеві	0,15	технологічний рівень рішень дотримання технічних стандартів і наявність необхідних сертифікатів ефективність роботи системи управління якістю асортимент запропонованих товарів / послуг	5 5 5 5
5	Соціальна відповідальність	0,12	використання екологічно чистих і безпечних технологій законність і фінансова прозорість бізнесу (сплата податків) дотримання галузевих правових норм і правил меценатство і спонсорство	4 4 5 4
6	Відповідальність перед споживачами	0,12	доступність і прозорість звітності для споживачів наповнення та підтримки корпоративного сайту та сторінок підприємства і його брендів у соціальних мережах; наявність редакції корпоративного ЗМІ / журналіст(и) у штаті підприємства.	2 2 1
7	Кадрова політика (відповідальність перед персоналом)	0,11	офіційне оформлення на роботу соціальний пакет рівень заробітної плати та її індексація відповідно до інфляції плинність кадрів підвищення кваліфікації персоналу (курси, тренінги)	5 4 5 5 4

Таблиця М.3

Бальна оцінка стимулюючих ознак HR-репутації

ТОВ «Арго-торгівельна мережа» в галузі

№ пор	Параметр оцінки HR-репутації та ознаки, що підвищують її рівень	Бали	к вагомості, %	Арго-торгівельна мережа	LC Waikiki	TOB «Inditex»
1	Товари	0–65	21	13,4	12,6	12,2
1.1	Висока якість продукції (за рядом параметрів)		30	28	27	27
1.2	Необмежений строк жит. циклу підприємства		10	10	10	10
1.3	Високий рівень засвоєння виробничої потужності (більше за 85%)		5	5	5	5
1.4	Собівартість продукції нижча за конкурентів		4	3	3	3
1.5	Наявність позитивної тенденції до підвищення обсягів збуту продукції		10	9	8	8
1.6	Частка продукції, що експортується, перевищує 50%		5	5	5	5
2	Рівень корпоративного управління	0–60	17,5	3,5	3,0	2,8
2.1	Своєчасність подання звітності та повне розкриття інформації перед регулюючими органами, оприлюднення інформації, яка передбачена чинним законодавством	0–5	1	1	1	1
2.2	Наявність великої кількості позитивної та перевіреної інформації в ЗМІ	0–10	6	5	4	4
2.3	Доступна інформації для різних груп стейкхолдерів	0–5	3	2	3	3
2.4	Відповідність організаційної структури, виконавчого органу підприємства існуючим довгостроковим цілям розвитку суб'єкта господарювання	0–10	5	5	5	5
2.5	Прозорість функціонування підприємства	0–10	5	4	3	3
3	Результативність діяльності	0–40	14,3	5,7	5,7	5,7
4	інновації	0–30	11,9	3,3	3,2	3,0
4.1	Низький ступінь зносу основних засобів		13	12	10	10
4.2	Високий ступінь технічної озброєності виробничого процесу		15	15	15	15
5	Соціальна відповідальність	0–60	11,4	3,42	3,42	3,42
5.1	Невеликий рівень викидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище	20		15	15	15
5.2	Відсутність штрафів за перевищення лімітів викидів	15		15	15	15
5.3	Реалізація соціальних проектів	10	10	9	10	10
5.4	Фінансування бюджетних програм	15	13	12	13	13
6	Умови праці персоналу	0–40	10,9	4,36	3,92	4,14
6.1	Висока заробітна плата		20	18	19	19
6.2	Високий рівень безпеки праці		10	8	9	9
6.3	Розроблені програми розвитку персоналу		10	10	10	10
7	Лідерство на ринку	0–20	13	2,6	2,47	2,34
	Всього		100	36,37	34,32	33,58

Джерело: експертне дослідження результатів HR-репутації підприємства

10 способів сформувати позитивну HR-репутацію

Способи 1	Характеристика 2
1. Переконайтесь, що всі знають, що ви робите, та результати, які ви отримуєте.	Як це очевидно, як це звучить, більшість людей не знають, що саме робить або що вона робить, і вони не можуть оцінити те, про що вони не знають багато.
2. Підвищити якість та регулярність спілкування з людьми.	Співробітники не повинні чути від персоналу лише тоді, коли вони зробили щось не так або коли вони отримують щорічне опитування електронною поштою. HR має будувати стосунки з внутрішніми зацікавленими сторонами на всіх рівнях бізнесу та збирати зворотній зв'язок цілий рік формально та неформально. Комунікація - це двосторонній процес, який часто може вирішити проблеми до їх виникнення. Ефективне спілкування може перетворити сприйняття функції HR.
3. Перестаньте придумувати виправдання і знаходити рішення.	Недостатнє виправдання не має достатнього робочого дня або не має достатньої кількості годин у день, тому що кожен Департамент може їх зробити. Станьте кращим у встановленні пріоритетів, організації завдань та розумнішій роботі. Якщо вам потрібно найняти більше людей, висуньте справу і зробіть це, а не скаржитесь на це.
4. Впроваджуйте нові ініціативи та лідируйте з фронту.	Підтримка інших департаментів є чудовою, але HR також має запроваджувати, впроваджувати та вести нові ініціативи. Покупка зверху та переконання, що всі співробітники зайняті - це лише перший крок. Потім ці ідеї потребують вдосконалення, постійного вдосконалення та розвитку. Якщо представити ініціативу лише для того, щоб вона померла через кілька місяців, буде набагато гірше для вашої репутації, ніж ніколи її не представляли.
5. Корпоративні цінності компанії повинні відповідати всьому, що робить бізнес.	HR повинен переконатися, що вони фактично використовуються для прийняття рішень, а не лише як список слів для веб-сайту, про який ніхто не знає. Визначені цінності, якими займаються працівники, допомагають створити сильну культуру компанії. Це дасть вимірні результати щодо моралі, роботи в команді та, в перспективі, прибутку.
6. Переконайтесь, що керівники підходять до цілей та отримують правильну підготовку.	Комусь, хто добре працює на своїй роботі, недостатньо, щоб їм сприяли управління департаментом. Погане керівництво може зруйнувати культуру компанії та демотивувати персонал, що призводить до втрати цінних працівників. Керівництву також потрібно регулярне навчання, і якщо вони не складають оцінку, їх ролі повинні бути перероблені, щоб найкраще відповідати їхнім навичкам.
7. Співпраця з іншими Департаментами працюватиме на вашу користь.	HR – це серце бізнесу, але кафедра не може бути успішною. Наприклад, HR повинен тісніше співпрацювати з продажами, щоб зрозуміти клієнта та з маркетингом, щоб ефективніше спілкуватися. Маркетинг гарантує, що комунікації з персоналом не тільки мають належну марку, а й те, що вони звучать трохи креативніше, ніж інакше нудне нагадування. У свою чергу HR забезпечує маркетингові комунікації юридично сумісними і часто має внесок у зміст.

Способи	Характеристика
1	2
8. Позбудьтеся смішної політики та інтегруйте довіру.	Деякі політики є важливими, але інші є непотрібними та грубими. HR-персонал не повинен вимагати від співробітника пред'явлення свідцтва про смерть або підтвердження похоронної служби вже в емоційний час. Довіра персоналу та демонстрація певної міри гнучкості дадуть результати.
9. Слід вважати, що він є підтримуючим, а не обструктивним.	Якщо люди хочуть зробити щось, з чим ви не згодні, або це не стандартна практика, прислухайтесь, чому вони хочуть цього робити (чого вони хочуть досягти) та запропонуйте альтернативні варіанти, які можуть мати ті самі результати. Працівники зазвичай знають, чого хочуть досягти, але, можливо, не найбільш підходящий спосіб дістатися з точки зору HR. Прослуховування та допомога їм дасть кращі результати, ніж плоскість "ні, ти цього не можеш зробити".
10. Обробляйте дані та використовуйте інструменти аналітики.	Можливість обробляти дані та використовувати ретельний аналіз значно допоможе HR в його місії стати більш стратегічною. HR повинна прагнути вдосконалювати свою діяльність з часом, і це можна контролювати лише шляхом вимірювання результатів. ROI є невід'ємною частиною

Додаток П

Програма підвищення HR-репутації ТОВ «Арго-торгівельна мережа» з урахуванням розвитку соціальної відповідальності персоналу

№ пор	Назва заходу	Шляхи досягнення	Бюджет витрат	Відповідальна особа за виконання	Плановий термін виконання
1	Зниження рівня витрат на утримання управлінського персоналу	Даунсайзинг організаційної структури управління, автоматизація процесів обліку	Не передбачено	Бухгалтерія	2020 рік
2	Підвищення рівня задоволеності співробітників умовами праці	Анкетування соціально-психологічного клімату.	Не передбачено	Департамент персоналу	Постійно
3	Постійне поліпшення компетентності працівників	Проведення тренінгів та семінарів з персоналом	9 тис.грн	Департамент персоналу	Не менше 3-х заходів на рік в межах бюджету
4	Ефективне управління ФОП	Зниження невиправданих витрат на оплату праці (синхронізація)	Не передбачено	Бухгалтерія	II півріччя 2020 року
5	Максимальне забезпечення надійності працівників	Встановлення пропускних систем на підприємстві, введення карток реєстрації часу приходу та виходу з робочого місця.	25 тис.грн	Департамент ІТ	III півріччя 2020 року
6	Підвищення ефективності та результативності кадрового потенціалу підприємства	Постійний розвиток компетенцій і безперервне навчання співробітників, тренінги, витіснення слабкої ланки Аналіз зовнішнього середовища підприємства, виділення цільових аудиторій	10 тис.грн	Департамент персоналу Департамент маркетингу	Постійно
7	Зниження транзакційних витрат (тимчасові і фінансові) всіх процесів управління персоналом	Зниження витрат на: відрядження шляхом переходу на проведення дистанційних заходів репут. менеджменту (наради по скайпу, вебінари); система дистанційного навчання	Не передбачено	Бухгалтерія	II півріччя 2020 року
8	Підвищення ролі „корпоративної культури” в системі кадрової роботи	Розробка корпоративного кодексу, доведення його до кожного працівника	5 тис.грн	Департамент персоналу	III півріччя 2020 року
9	Зниження рівня плинності кадрів та підвищення стажу роботи на підприємстві	Підвищення рівня оплати праці на 10%	50 тис.грн	Департамент персоналу	IV півріччя 2020 року

Розрахунок економічного ефекту створення нового департаменту

Прорахуємо можливий економічний ефект від інвестування. В даному проекті сума інвестицій складає 86627,96 грн. Період експлуатації основних фондів в складає 5 років, знос на устаткування нараховується за методом прямолінійної амортизації та відбудеться розпродаж обладнання після закінчення терміну експлуатації по **залишковій вартості**.

Спочатку знайдемо чистий приведений ефект (NPV). Метод розрахунку чистого приведенного ефекту ґрунтується на зіставленні величини вихідних інвестицій (IC) з загальною сумою річних дисконтованих чистих грошових надходжень на протязі всього інвестиційного циклу.

Розрахуємо проекти щодо інвестиційної привабливості.

Формула для розрахунку NPV має вигляд:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (P.1)$$

де P – річні грошові надходження;

r – норма дисконту (в частках одиниці);

k – рік грошових надходжень;

IC – величина інвестицій.

Таблиця Р.1

Розрахунок чистого приведенного ефекту для проекту створення репутаційного департаменту в ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Період	Грошові надходження	Витрати	Грошові надходження без податку	Коефіцієнт дисконтування	Поточна вартість
0		86627,96	-86627,96	1	-86627,96
2018	25000,0		32500	0,88	64636,67
2019	32000,0		41600	0,87	53257,88
2020	29627,96		49400	0,86	43775,56
				Середня поточна вартість	53890,03

Після проведення розрахунку встановлено, що чистий приведений ефект в проекті більше за 0, тобто його можна прийняти.

Визначимо норму рентабельності інвестицій (IRR).

Норма рентабельності інвестицій – це ставка дисконту, при якій приведені вигоди дорівнюють приведеним витратам, тобто IRR - це ставка дисконту $r = r^*$, при якій $NPV = f(r^*) = 0$.

Розрахунок IRR проводиться шляхом вирішення рівняння :

$$\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1-r)^j} = 0 \quad (P.2)$$

яке вирішується методом «проб і помилок» або методом послідовних ітерацій.

Для проекту значення IRR дорівнює 13,08.

Розрахуємо індекс рентабельності інвестицій (PI), що ґрунтується на аналізі проміжних даних, що одержані при визначенні чистого приведенного ефекту.

Індекс рентабельності інвестицій розраховується за формулою:

$$PI = \sum \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC \quad (P.3)$$

Індекс рентабельності інвестицій складає 1,23 для проекту.

Термін окупності інвестицій або термін повернення капіталу показує період часу відшкодування витрат інвестиційного проекту грошовими надходженнями. Вибір за критеріями терміну окупності означає вибір проектів з мінімальним терміном окупності.

Коли прибуток розподілений нерівномірно, то термін окупності розраховується прямим підрахунком кількості років, на протязі яких інвестиція буде погашена кумулятивним доходом.

Термін окупності інвестицій визначається за формулою:

$$\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} > IC \quad (P.4)$$

$$PP = n$$

Приклад тренінгу в ТОВ «Арго-торгівельна мережа»

Інформація по тренінгу			
Мета тренінгу :		1. Введення співробітників у бренд Argo. 2. Знайомство співробітників з компанією. 3. Навчити персонал базовим знанням роботи з різними брендами	
Вимога до техніки			
Техніка		Проектор і ноутбук	
	Час	Назва активності	Короткий опис активності
Перший блок. Знайомство . Правила роботи	10.00 - 10.10	Вітання і цілі тренінгу. Регламент, правила взаємодії.	Тренер вітає учасників тренінгу, промовляє меті, розповідає план роботи, погоджує з учасниками правила поведінки в групі, роздає робочі зошити.
	10.10 - 10.20	Знайомство.	Учасники розбиваються по парах, дається 2 мін на знайомство, потім кожен учасник презентує свого колегу.
Другий блок Argo DNA.	10.30 - 10.40	Бачення і Місія Argo	Тренер знайомить учасників з Візією та Місією Argo.
	10:00:00	Цінності Argo	Тренер презентує цінності бренду. Кожній цінності відведений окремий слайд.
	10.10 - 10.30	Девіз бренда: "I WILL"	Тренер розповідає про значення девізу UA - "I WILL". Для закріплення можна використати девіз в якості кричалки-розкачки, або гру "Живий шрифт".
Третій блок. Історія UA	10.30 - 10:45	Вправа "Правда і міфи"	Тренер ділить учасників на 3-4 групи. Кожна група отримує нарізку фактів (правда і міфи) і повинна наклеїти або відмітити на листі А4 що правда, а що міфи. Тренер залишає інтригу що правильно, а що ні. І приступає до презентації історії бренду.
	10.45 - 11:45	Історія UA	Презентація історії Argo. По закінченню презентації тренер разом з учасниками підсумовує і озвучує правильні факти про історію Argo.
	11.45 - 12:00	Кава брейк	
Четвертий блок. Знайомство з MD	12.40 - 13.00	Масштаб MD	Тренер запитує аудиторію - Що ви знаєте про Argo? Презентація масштабу компанії Argo.
	13.00 -13.15	Коротка історія	Коротка презентація історії Argo.
	13.15 - 13.30	Переваги MD	Розповідь учасникам про можливість кар'єрного зростання в компанії, професійному розвитку, програмі лояльності і інших перевагах MD.
	13:30 - 14:15	Обід	

П'ятий блок. Введення в посаду	14.15 - 14.45	Вправа на командообро- вение "Пол - це лава" ("Тролі")	Завдання - переправитися від однієї лінії до іншої, не торкаючись землі, використовуючи листочки А4. У учасників 2 хвилини для вироблення стратегії. Потім вони повинні будуть виконати завдання. Є декілька правил. Якщо хтось з команди торкається землі - команда починає проходити поле спочатку. Гра проводиться в два раунди. У першому - листочків на один більше ніж учасників. Усі листочки у капітана (гравці повинні самі вибрати капітана, він стає першим). Усі учасники кладуть одну руку (наприклад, ліву) усі учасники кладуть співкоманднику на плече. Усі листки спочатку у капітана як правило, виконується сумбурно і хаотично. У другому раунді, тренер промовляє, що завдання ускладнюється. Забирається по одному листку у команд, тепер треба покласти дві руки на плечі співкомандників. Тепер, учасники повинні передавати листочки ногами. Таким чином виходить виконати завдання набагато швидше. Тренер запитує в який раз було простіше. Учасники відповідають, що в другій. Тренер промовляє укладення, що в команді з виробленою стратегією працювати на багато простіше і продуктивніший.
	14.45 - 15.15	Модель обслуговування UAWAY	Тренер знайомить учасників з моделлю сервісу Argo - UAWAY.
	15:15 -15:30	Додатки Argo	Тренер розповідає про додатки для смартфонів від UA - Argo.
	15:30 -16:00	KPI	Тренер розповідає учасникам про KPI, дає їм задачу на закріплення.