

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Лядовий Валерій Олександрович

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

## **ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ START-UP КОМАНД ДЛЯ ТОРГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:  
Гурова Капіталіна Дмитрівна,  
канд. екон. наук, доцент

Харків – 2024

## ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління  
та адміністрування,  
кандидат економічних наук



М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,  
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми  
«Торговельний менеджмент»,  
кандидат економічних наук,  
доцент



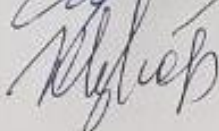
Т. М. Болотова

Нормоконтролер,  
викладач



Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент



К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і  
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

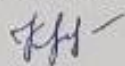
Здобувач



В. О. Лядовий

Підсумкова оцінка: 75 С (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»,

здобувачу групи МТ-20 Лядовому Валерію Олександровичу

**1. Тема роботи:** Шляхи формування start-up команд для торгових організацій

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

**2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії** – 21.06.2024 р.

#### 3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні основи управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Дослідження системи управління персоналом підприємства	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Розробка заходів щодо посилення мотивації працівників структурних підрозділів підприємства	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

#### 4. Методичні вказівки щодо виконання

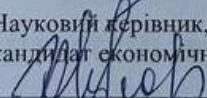
В першому розділі необхідно розкрити сутність підготовки start-up команд; дослідити особливості процесу підготовки start-up команд для торгових підприємств.

В другому розділі навести характеристику підприємства ТОВ «Таврія В»; провести кадровий аудит ТОВ «Таврія В».

В третьому розділі надати пропозиції по вдосконаленню системи підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В»; провести розрахунок вартості по проекту підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В».

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

#### Завдання видав

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент  
 К. Д. Гурова

«20» 05 2024 р.

#### Завдання отримав

Здобувач  
 В. О. Лядовий

«20» 05 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 42 с., 14 рис., 17 табл., 31 джерел.

Об'єкт дослідження – процес формування start-up команд.

Предмет дослідження – механізми та інструменти формування start-up команд торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія В», м. Одеса, вул. М'ясоїдівська, б. 8. Основний вид діяльності – оптова торгівля продуктами харчування.

Мета роботи – розробка алгоритму оцінки та практичних рекомендацій з формування ефективної команди Start-up проекту на ранніх стадіях її життєвого циклу.

Методи дослідження – аналітичний, статистичний, графічний, розрахунковий.

Практична значимість полягає в тому, що на базі узагальнення практичного досвіду можна виділити ключові фактори успіху та розробити дієві, орієнтовані на використання у процесі створення та розвитку Start-up проекту, рекомендації, що містять послідовність кроків, які необхідно зробити, щоб рухатись «підприємницькими маршрутами».

Розкрито сутність підготовки start-up команд; досліджено особливості процесу підготовки start-up команд для торгових підприємств. Наведено характеристику підприємства ТОВ «Таврія В»; проведено кадровий аудит ТОВ «Таврія В». Надано пропозиції по вдосконаленню системи підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В»; проведено розрахунок вартості по проекту підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В».

ПЕРСОНАЛ, КОМАНДА, START-UP, START-UP КОМАНДА, ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ, ПРОЄКТ, START-UP-ПРОЄКТ.

## ABSTRACT

Qualification work: 42 pp., 14 figures, 17 tables, 31 sources.

The object of investigation is the process of forming start-up commands.

The subject of investigation is the mechanisms and tools for forming start-up teams of a trading enterprise.

Entrepreneurship, on the basis of which the work is established - a partnership with interconnected responsibility «Tavria V», Odessa, st. Myasoidivska, b. 8. The main type of activity is wholesale trade in food products.

Meta-works – development of an evaluation algorithm and practical recommendations for the formation of an effective Start-up team for a project at the early stages of its life cycle.

Research methods – analytical, statistical, graphical, categorical.

The practical significance lies in the fact that, on the basis of detailed practical evidence, it is possible to see the key factors for the success and development of a project, oriented towards the development of a Start-up project, recommendations that There is a sequence of steps that need to be completed in order to avoid the «undertaking routes»

The essence of preparing start-up teams is revealed; The peculiarities of the process of preparing start-up teams for trading enterprises have been studied. A description of the enterprise of LLC «Tavria V» has been provided; a personnel audit of Tavriya V LLC was carried out. A proposal was given for a comprehensive system for preparing start-up teams for LLC «Tavria V»; A development training was held for the project of training start-up teams for Tavria V LLC.

PERSONNEL, TEAM, START-UP, START-UP TEAM, LIFE CYCLE, PROJECT, START-UP-PROJECT.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи підготовки start-up команд для торговельних підприємств.....	9
1.1 Сутність підготовки start-up команд.....	9
1.2 Особливості процесу підготовки start-up команд для торговельних підприємств.....	12
Розділ 2 Аналіз організаційно-господарської діяльності ТОВ «Таврія В».....	14
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Таврія В».....	14
2.2 Кадровий аудит ТОВ «Таврія В».....	17
Розділ 3 Рекомендації з вдосконалення підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В».....	21
3.1 Пропозиції по вдосконалення системи підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В».....	21
3.2 Розрахунок вартості по проекту підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В».....	30
Висновки.....	35
Список використаних джерел.....	37
Додатки	
Додаток А Бізнес процес відкриття магазину.....	41
Додаток Б Бізнес процес підготовки start-up команди.....	42
Додаток Г Дерево цілей проекту по підготовці start-up команд для ТОВ «Таврія В».....	43
Додаток Д План заходів щодо формування start-up команди.....	44
Додаток Ж Кошторис інвестиційних витрат.....	49

## ВСТУП

Вирішення проблем у галузі теорії та практики Start-up проєктів є особливо актуальними в сучасній Україні, оскільки саме від розвитку інноваційного бізнесу в кінцевому підсумку залежить можливість досягнення стратегічних цілей, пов'язаних із подоланням сировинної залежності вітчизняної економіки та розвитком у країні нового технологічного укладу. Аналіз даної діяльності свідчить про неможливість вирішення поставлених завдань економічного розвитку України без збільшення числа та підвищення результативності діяльності Start-up проєктів та малого підприємництва, в яких, як правило, зароджуються та проходять апробацію нові технології та створюються нові продукти. В даний час існує і відкривається велика кількість Start-up проєктів, але дуже великий відсоток з них припиняє свою діяльність практично на початковому етапі побудови бізнесу. Управління людськими ресурсами є одним із найскладніших завдань, від якого залежить досягнення цілей проєкту, отримання запланованого кінцевого результату. Від того наскільки грамотно підібрана команда залежатиме наскільки швидко та успішно надалі буде реалізовано проєкт. Актуальність даної роботи полягає в тому, що кожній організації для успішного існування та розвитку, як повітря необхідна ефективна команда, тобто група людей, які мають спільні цілі та завдання та беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Багаторічні дослідження фахівців, які займаються психологією управління, на основі проведених досліджень, довели, що спільна трудова діяльність у команді надає значний вплив на індивідуальну та групову поведінку людей. Виявлено, що кількість та якість роботи, яку виконують співробітники, залежить саме від соціально-психологічного клімату в колективі.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка алгоритму оцінки та практичних рекомендацій з формування ефективної команди Start-up проєкту на ранніх стадіях її життєвого циклу.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність підготовки start-up команд;
- дослідити особливості процесу підготовки start-up команд для торгових підприємств;
- навести характеристику підприємства ТОВ «Таврія В»;
- провести кадровий аудит ТОВ «Таврія В»;
- надати пропозиції по вдосконаленню системи підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В»;
- провести розрахунок вартості по проєкту підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування start-up команд.

Предметом дослідження є механізми та інструменти формування start-up команд торговельного підприємства.

Підприємство, на базі якого виконувалася робота – товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія В», м. Одеса, вул. М'ясоїдівська, б. 8. Основний вид діяльності – оптова торгівля продуктами харчування.

У сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі відзначається недостатня кількість досліджень із формування команд Start-up проєктів. Серед авторів робіт, присвячених механізмам управління інноваційним підприємництвом, слід зазначити таких, як: П.Ф. Друкер, Р. Кантільйон, Ф. фон Хайєк, Й.А. Шумпетер, Ж.-Б.Сей, Ф.Уокер. Проблеми інноваційного підприємництва розглядали такі вітчизняні вчені, як І. Г. Дежина, В. Г. Мединський, Б. Г. Салтиков, Л. Г. Скамай.

Методи дослідження, що застосовуються у роботі – аналітичний, статистичний, графічний, розрахунковий.

Практична значимість полягає в тому, що на базі узагальнення практичного досвіду можна виділити ключові фактори успіху та розробити дієві, орієнтовані на використання у процесі створення та розвитку Start-up проєкту, рекомендації, що містять послідовність кроків, які необхідно зробити, щоб рухатись «підприємницькими маршрутами».



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ START-UP КОМАНД ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 1.1 Сутність підготовки start-up команд

Основним чинником, сприяючим підвищенню ефективності діяльності організації та особистісного розвитку, є управлінська команда. Саме команда сприяє оптимізації управління діяльності персоналу та ефективного застосування психологічних ресурсів, які обумовлюються: з одного боку, діяльнісно орієнтованою згуртованістю, опосередкованою узгодженістю пріоритетів стратегічних інтересів, а також особливостями прояву «ціннісних орієнтацій в управлінській діяльності» і «ціннісних регуляторів організаційного поведінки; з іншого – темпераментом, визначальним як схильність до рішення певного типу завдань (виконання певних видів робіт) і домінуючу мотивацію емоційної сфери психіки, так і типові міжособистісні відносини, які сприяють успішній взаємодії в ролях ефективних ведучих і продуктивних ведених [7].

Все це дозволяє особистості, перш за все, успішно самореалізуватися (в тому числі і з урахуванням прояву власних особливостей у командній роботі як члена команди), а також успішно реалізувати індивідуальний підхід до учасників командної діяльності, що зумовлює продуктивну роботу кожного [7]. Для формування такої команди важливо виконати ключові умови. По перше, створити передумови до освітньої діялісно-орієнтованої згуртованості, тобто узгодити пріоритети стратегічних інтересів на інтегрованому та диференційованому рівнях. Виявити особливості прояву «ціннісних орієнтацій в управлінській діяльності» та «ціннісних регуляторів організаційної поведінки». Сформулювати загальні правила командного взаємодії [1].

По-друге, виявити для кожного учасника командну діяльність (або кандидата в члени команди) специфіку реалізації поведінкових актів та підтип темпераменту. Разом взяті, вони певним чином впливають на характер

міжособистісних відносин і опосередковують успішну взаємодію в ролях ефективного ведучого і продуктивного веденого.

По-третє, розподілити командні ролі та супутні їм функції з обліком ресурсів (як особистісних, так і опосередкованих міжособистісними відносинами) кожного члена команди [1].

Таблиця 1.1 – Поняття start-up команд різними авторами

Автор	Концепція
Іцхак Адізес [1]	Команда сильна і життєздатна, якщо її члени представляють різні стилі, але діють разом. Згідно «вітамінної» теорії Адізеса для того, щоб приймати рішення, які зроблять компанію результативною і ефективною у короткостроковій та довгостроковій перспективі, потрібна команда менеджерів, які доповнюють і врівноважують один одного. Кожен з них зобов'язаний блискуче виконувати одну з чотирьох функцій, при цьому інші функції повинні бути як мінімум мало мальськи розвинені. Іншими словами, компанії потрібно РАЕІ.
Майєрс Бріггс [2]	Команда-трудоий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілями цінностям організації.
Стів Бланк [3]	Термін «стартап» (Startup), в перекладі що означає «початок процесу» або «старт».
О. А. Волгогонова А. Т. Зуб [4-6]	Команда – група людей, які мають високу кваліфікацію у певній галузі та максимально відданих загальної мети діяльності, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно узгоджуючи свою роботу.

*Джерело: складено автором за [1-6]*

Проаналізувавши поняття start-up у таблиці 1.1, ми можемо зробити висновок, що star-up команда – це висококваліфікована група людей, націлена на ефективний та короткостроковий результат.

У якості характеристик, властивих команді, можна відзначити наступні [7]: єдність цілей членів команди; вміння і бажання працювати; вміння і бажання спілкуватися один з одним; відносини партнерства і довіри один до одного; згуртованість; зворотній зв'язок.

Кожна команда проходить основні етапи свого розвитку, має свій життєвий цикл. Вирізняють такі етапи формування команди (рисунок 1.1).

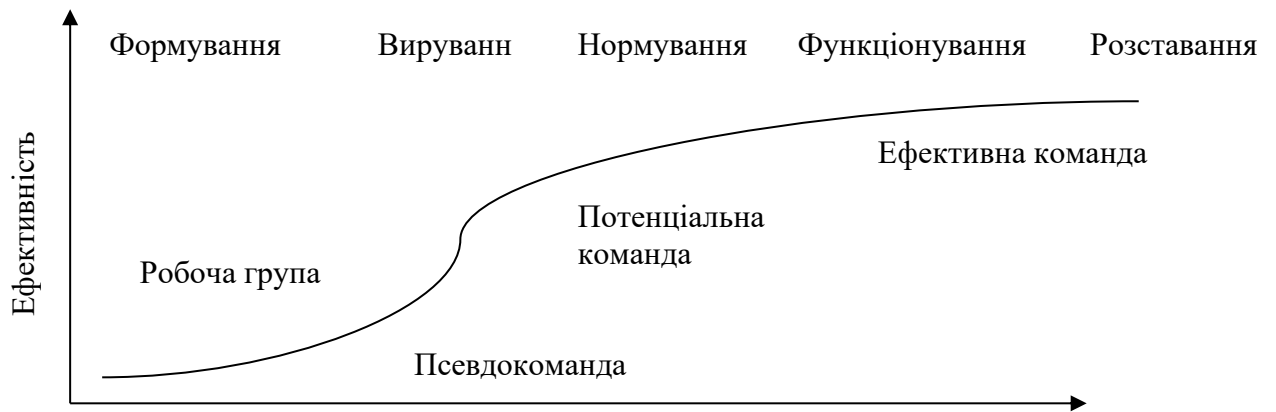


Рисунок 1.1 – Етапи формування команди

*Джерело: складено автором за [7]*

Розглянемо етапи, представлені на рисунку 1.1:

– формування (притирання). на цьому етапі члени команди при ведучій ролі менеджера дізнаються один одного, обмінюються інформацією, формулюють завдання команди. В спілкуванні проявляється ввічливість, вичікувальна позиція і незалежність. Взаємини при цьому відрізняються обережністю та тривожністю [13];

– вирування (ближній бій). Члени команди конкурують за відносний вплив дискутують в напрямках розвитку. Починається критика існуючих і пошук нових форм роботи, між учасниками команди можливі напружені відносини. Нерідко відбуваються зіткнення з приводу функцій та відповідальності членів команди [13];

– нормування (згода і гармонія). Команда починає спільний рух до вироблених загальних цілей, встановлюється рівновага конкуруючих сил, починають «працювати» групові норми, визначальна поведінка членів команди. Співпраця стає усе більше ефективною, зростає згуртованість команди, що позитивно дається взнаки на результатах спільної діяльності [13];

– функціонування (зрілість). На цій стадії розвитку команда досягає найвищої продуктивності праці. Робота членів команди постійно обговорюється, відбувається обмін один з одним інформацією, кожен член команди звітує за свої дії та поведінку. Команда здатна вирішувати навіть складні завдання;

– розставання (розформування). Ніщо у світі не вічне, рано чи пізно «вмирають» навіть самі успішні команди.

У даному параграфі були розглянуті такі поняття: визначення start-up; життєвий цикл команди; ролі в команді.

## 1.2 Особливості процесу підготовки start-up команд для торгових організацій

Під час підготовки start-up команд для торгових організацій необхідно враховувати, що у команді мають бути експерти своєї справи, які будуть працювати в наступних напрямках [8-10]: адаптація персоналу; навчання персоналу; розвиток персоналу; контроль виконання технологічних процесів і стандартів компанії.

Розглянемо Детальніше кожен напрямок.

Адаптація персоналу. Адаптація персоналу, взаємне пристосування працівника та організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці і відпочинку [11-14]. Виділяють два напрямки адаптації: первинну і вторинну. У умовах функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. При цьому необхідно уважно вивчати досвід зарубіжних фірм, які приділяють підвищену увагу первинної адаптації молодих працівників. Дана категорія персоналу потребує особливої турботи зі сторони адміністрації організацій. Частіше всього професійна адаптація розглядається як процес долучення людини до праці в рамках певною професії, включення його в виробничу діяльність, засвоєння ним умов і досягнення нормативів ефективності праці. Однак адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю [14].

Навчання персоналу – планові дії організації з навчання працівників типам поведінки, пов'язаним з виконанням робітників завдань. Благополучна, стабільна

організація думає про своєму майбутньому, готова вкладати у нього гроші. Безперечно, адже завдання будь-якої компанії – не тільки вижити, але і залишатися конкурентоспроможною як можна довше. Успіх компанії на ринку безпосередньо залежить від ефективності роботи її співробітників. Тому навчання персоналу залишається важливою складовою для багатьох компаній [15-18].

Розвиток персоналу. Сьогоднішній працівник повинен мати стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру. Вчені визначили вимоги безперервного розвитку персоналу-повне розкриття особистого потенціалу працівників і зріст їх здібності вносити внесок в діяльність організації. Можливості розвитку повинні бути надані всім бажаним, адже воно підвищує не тільки ефективність роботи, але і гнучкість управління, покращує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, а ігнорування потреби в розвитку, нових знаннях та навиках посилює плинність кадрів [19-21].

Контроль виконання технологічних процесів та стандартів компанії. Контроль представляє собою одну з важливих функцій у менеджменті. Як невід'ємна частина діяльності організації контроль є безперервним процесом, який будується на трьох основних етапах:

- вироблення стандартів діяльності організації, підлягають контролю;
- вимірювання і аналізу її результатів, отриманих в результаті контролю;
- коригування господарських, технологічних, організаційних та інших процесів діяльності організації відповідно до зроблених висновків контролю.

Для ефективної роботи start-up команд та досягнення цільових показників, команди працюють з напрямками, пов'язані з адаптацією, навчанням та розвитком персоналу. Командам необхідно вміти правильно організувати роботу співробітників, ставити цілі, показувати вигоду співробітників виконання робіт, встановлювати взаємини.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГОСПОДАРСЬКИЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТАВРІЯ В»

#### 2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Таврія В»

Мережа магазинів «Таврія В» – одна з провідних роздрібних мереж з торгівлі продуктами харчування. Роздрібна мережа «Таврія В» працює для підвищення добробуту своїх клієнтів, пропонуючи їм якісні товари повсякденного попиту за доступними цінами. Компанія орієнтована на покупців з різним рівнем доходів.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Таврія В» (рисунок 2.1).

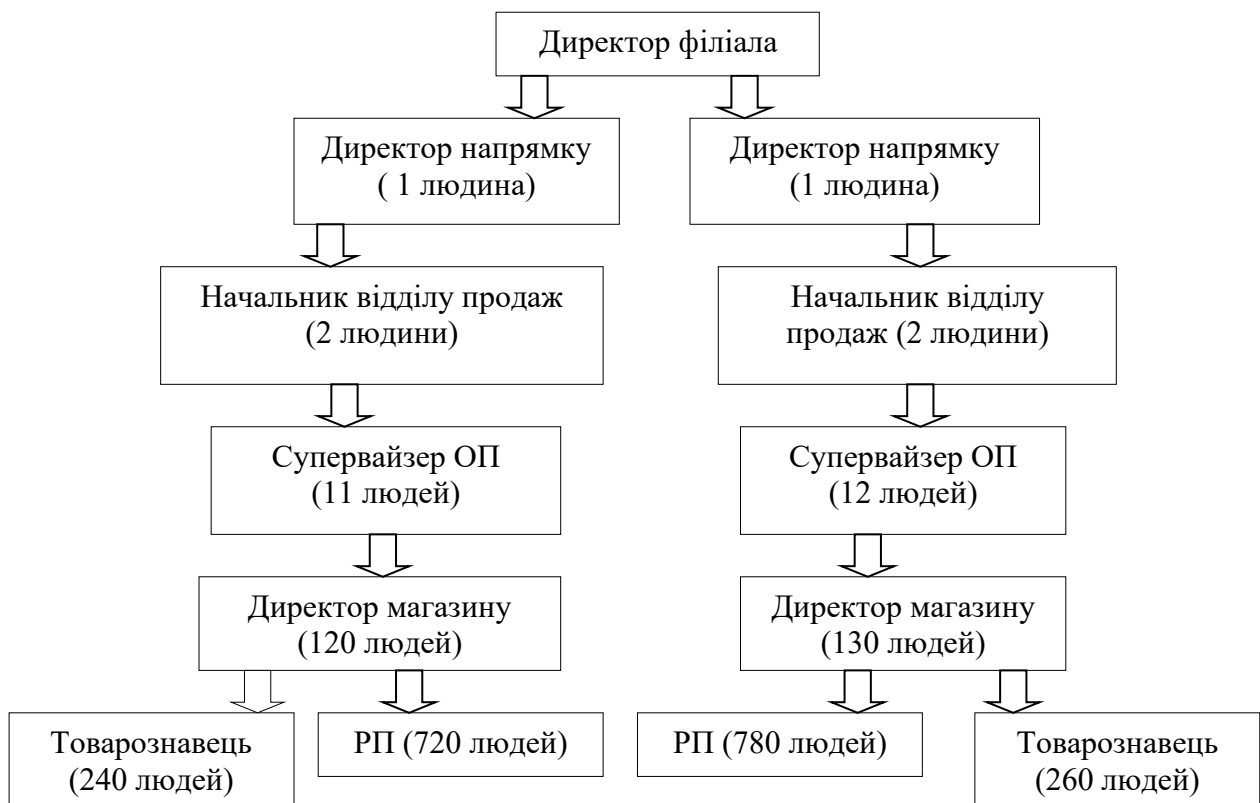


Рисунок 2.1 – Організаційна структура відділу «продажів» мережі магазинів «Таврія В»

*Джерело: складено автором*

Місія компанії: Ми працюємо для добробуту наших покупців, скорочуючи їх витрати на покупку якісних товарів повсякденного попиту, дбайливо ставлячись до ресурсів компанії, покращуючи технології та гідно винагороджуючи співробітників.

Розглянемо економічні показники у динаміці за останні 3 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «Таврія В»

Найменування	1 півріч. 2021 р.	2 півріч. 2021 р.	1 півріч. 2022 р.	2 півріч. 2022 р.	1 півріч. 2023 р.	2 півріч. 2023 р.
Виторг від реалізації, млн. грн.	1040	1040	1055	1050	1059	1044
Обіг до минулого року (LFL)	+3,3%	+3,4%	+1,4%	+1,0%	+0,4%	-0,6%
Відкриття нових об'єктів	4	8	19	14	15	16
Закриття об'єктів	0	1	4	2	4	3
Втрати, % від продажів	2,17%	2,21%	2,34%	2,31%	2,71%	2,80%
Трафік чол./день	714	731	718	733	707	716
Середній чек грн./день	231,8	244,6	233,1	250,2	230,3	240,5

*Джерело: складено автором*

Виходячи з результатів динаміки економічних показників можна зробити висновок, що зниження ефективності різко збільшується з першого півріччя 2022 року та триває до другого півріччя 2023 року. Це чітко видно, оскільки відкриття нових об'єктів зросло в середньому на 15-16 об'єктів за півріччя, а прибуток від реалізації до минулих років помітно знижується (наскільки). Це обумовлюється як відкриттям неефективних об'єктів, так і впливом конкурентного середовища.

Для того, щоб підбити підсумок результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу, оцінити взаємовплив сприятливих та несприятливих факторів зовнішнього середовища на сильні та слабкі сторони підприємства, проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Таврія В»

	О (можливості) - доступ до технологій; - демографічний ріст; - розвиток нових форматів магазину	Т (Загрози) - підвищення конкуренції в галузі - посилення держ. контролю за діяльністю бізнес суб'єктів; - зниження рівня життя
S (сильні сторони) - асортимент продукції, що продається - якість продається продукції - імідж (ділова репутація підприємства) - заробітна плата	1. Посилення позицій на ринку за рахунок сприятливого іміджу організації; 2. Розширення асортименту за рахунок своєї лінії продукції; 3. Розвиток нових форматів гіпермаркетів та супермаркетів.	1. Збереження існуючих клієнтів за рахунок акцій та асортименту організації ; 2. Інтеграція з постачальниками і скорочення витрат. 3. Негативне сприйняття власної торгової марки через дуже низькою ціни.
W (слабкі сторони) - плинність кадрів - формування запасів - відсутність системи наставництва	1. Підвищення мотивації та компетентності нових працівників за рахунок створення start-up команд; 2. Підвищення лояльності співробітників компанії.	1. Скорочення персоналу та частки ринку. 2. Відкриття неефективних торгових об'єктів.

*Джерело: складено автором*

Таким чином, можна зробити висновок, що сильними сторонами для підприємства є компетенція у сфері продажу, робота з маркетинговими заходами, управління персоналом. Дані сильні сторони не тільки подвоюють можливості з боку ринку для підприємства, а й мінімізують втрати при появі передбачуваних загроз. Слабкою стороною для компанії є конкурентне середовище, фінансове стійкість підприємства через помилки відкриття неефективних нових об'єктів і організації планування.

У даному пункті роботи були розглянуті економічні показники компанії ТОВ «Таврія В», визначено, що під час різкого відкриття великої кількості неефективних торгових точок, компанія значно втратила в прибутку. Були зроблені аналізи зовнішнього та внутрішнього середовища, були виявлені сильні та слабкі сторони підприємства. Для того щоб підприємства могли і далі розвиватися як мультибрендове, а також відкривати ефективні нові торгові точки, необхідно провести кадровий аудит підприємства.



## 2.1 Кадровий аудит ТОВ «Таврія В»

У компанії ТОВ «Таврія В» відділ продажів представлений у наступних категоріях на друге півріччя 2023 року: керівники (1 директор філії, 2 директори напряму, 4 начальники відділу продажів, 23 супервайзери відділу продажів, 253 директорів магазину, 506 товароробітників).

Проаналізуємо статево-вікову структуру персоналу, стаж роботи в компанії та освіта співробітників магазину (директор магазину, товарознавець магазину, робочий персонал) в динаміці трьох років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Кадровий склад ТОВ «Таврія В»

Період	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	підсумок	%	підсумок	%	підсумок	%
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	2134	100%	2060	100%	2175	100%
Директор	194	9,09%	206	10%	229	10,52%
Товарознавець	388	18,18%	412	20%	458	21,05%
Робочий персонал	1552	72,72%	1442	70%	1488	68,42%

*Джерело: складено автором*

За кадровим складом за період трьох років видно, що у відсотковому відношенні посади директора магазину, товарознавця та робочого персоналу варіюється не значно, коливання складає в середньому 1-2%. Велику частину колективу магазинів складає робітничий персонал, в середньому за три роки це 70%, Адміністративний склад складає 30%, 10% директора магазину, 20% товарознавця магазину. За даними таблиці видно, що кількість персоналу в магазинах за три роки змінилася не значно, динаміка змінюється в залежності від відкриття об'єктів. Але якщо порівняти кількість магазинів, що відкриваються в період 2022 р. і 2023 р. та приріст персоналу за ці роки, то впливає, що кількість співробітників у середньому на один магазин скоротилася 2 особи, що у свою черга збільшило навантаження на персонал магазинів. Проаналізуємо кадровий склад компанії ТОВ «Таврія В» за віком (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Вікова структура персоналу ТОВ «Таврія В»

Рік	Посада	Середньо-облікова чисельність, чол.	Вік, років				
			18-25	25-30	30-40	40-50	від 50
2021	Директор	2134	17	36	52	69	20
	Товарознавець		46	78	103	127	34
	РП		201	305	328	530	188
2022	Директор	2060	24	41	60	63	18
	Товарознавець		48	83	121	132	28
	РП		165	297	319	484	177
2023	Директор	2175	36	42	61	71	19
	Товарознавець		50	96	130	146	36
	РП		170	316	350	517	135

*Джерело: складено автором*

З даних таблиці 2.3 найбільш переважна вікова категорія становить 40 - 50 років, це приблизно 25% від середньооблікової чисельності працівників магазинів. Найменш працюючих співробітників підприємства у віковій категорії від 50 років. Це обумовлюється тим, що людям до пенсійного віку вкрай важко працювати в торговій сфері через високу інтенсивність. Велика частина вікової категорії від 50 років доводиться на робітничий персонал. Переважає персонал в віці 40-50 років і 30-40 років. Менша частина персоналу приходить на вік від 50 років та 18-25 років.

Розглянемо структуру персоналу по статевому ознакою (Малюнок 2.8).

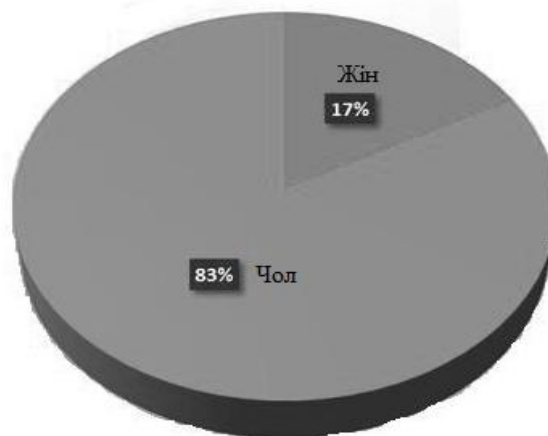


Рисунок 2.2 – Структура персоналу за статеву ознакою ТОВ «Таврія В»

*Джерело: складено автором*

З рисунка 2.2 бачимо, що переважання співробітників жіночої статі становить 83%, чоловічої статі 17%. Це пов'язано зі специфікою роботи магазинів компанії ТОВ «Таврія В» (робота на касі, викладка товару).

Розглянемо структуру персоналу по стажу роботи (рисунок 2.3).

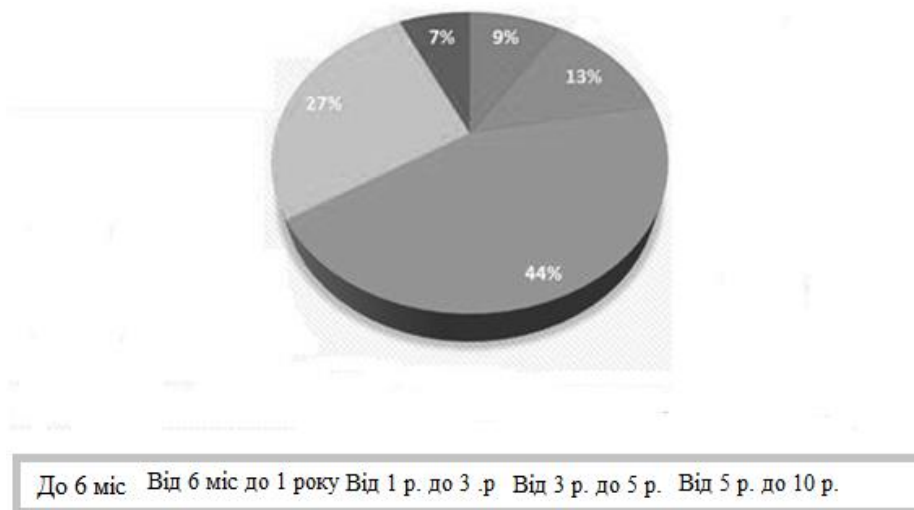


Рисунок 2.2 – Структура персоналу за стажем роботи ТОВ «Таврія В»

*Джерело: складено автором*

Велика частка співробітників у компанії ТОВ «Таврія В» працює зі стажем від 1 року до 3 років і становить 44%, 27% припадає на співробітників стажем від 3 до 5 років, 13% – від 6 місяців до 1 року, 9% – від до 6 місяців тільки 7% припадає на співробітників зі стажем від 5 до 10 років.

Розглянемо склад співробітників за рівнем освіти (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад співробітників за рівнем освіти ТОВ «Таврія В»

Рік	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	Освіта					
		Вища	%	Середня спец.	%	Середня	%
2021	2134	389	18%	814	38%	931	44%
2022	2060	360	17%	819	40%	881	43%
2023	2172	416	19%	788	36%	968	45%

*Джерело: складено автором*

З таблиці 2.4 зробимо висновок, що основна частина співробітників ТОВ «Таврія В» мають в середньому за трирічний період середня освіта 44%, середньо спеціальна 38%, вища 17%. За результатами проведеного аналізу видно, що 45% співробітників магазинів мають середню освіту, 36% мають середньо спеціальну освіту та 19% персоналу вищу освіту (більша частина припадає на директорів магазину).

Завершальним етапом кадрового аудиту проведемо аналіз плинності персоналу компанії ТОВ «Таврія В» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Плинність персоналу ТОВ «Таврія В»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність, чол.	2134	2060	2172
Прийом на роботу, чол.	471	360	714
Звільнення, чол.	516	552	576
Середній коефіцієнт плинності за місяць, %	2.0%	2.2%	2.2%

*Джерело: складено автором*

Плинність персоналу за період трьох років стабільна, становить 2,1% на місяць, щорічно, розірвання трудових відносин між працівником і роботодавцем становить від 516 до 576 осіб, приймається на роботу в середньому.

Отже, було розглянуто кадровий стан компанії ТОВ «Таврія В», визначено вікову категорію працюючих співробітників, розібрали склад за статевою ознакою, за стажем роботи, за рівнем освіти. На підставі вивчених даних можна підібрати підсумок за кадровим складом – на підприємстві робота з кадрами здійснюється з незначними відхиленнями, основний персонал зі середньо спеціальною освітою в вікових категоріях від 18 до 25 років (молодий персонал) та від 40 років, таким чином, персоналу важко дається робота в інтенсивній сфері, це обумовлюється звільненням працівників по причині високого фізичного навантаження. Плинність персоналу стабільна і становить у середньому 2% на місяць, що характеризує компанію з позитивного боку, оскільки компанія створює сприятливі умови свого персоналу.

### РОЗДІЛ 3

## РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ START-UP КОМАНД ДЛЯ ТОВ «ТАВРІЯ В»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В»

У попередньому розділі була описана діяльність компанії ТОВ «Таврія В», було розглянуто основні економічні показники за період з 2022-2023 рр., проведено аналізи зовнішньої та внутрішньої середовища, проаналізовано кадровий аудит компанії.

За підсумками проведених аналізів було встановлено, що ефективність компанії знижується за рахунок різкого відкриття нових торгових об'єктів неефективними співробітниками.

Метою даного проекту стала підготовка start-up команд, яка забезпечить високу конкурентоспроможність на ринку, за рахунок якісного виконання посадових обов'язків:

1. Навчання персоналу роботі з технологіями:
  - робота з метою місцевості (розрахунок клієнт мети по секторах мішені, проведення опитування покупців для визначення руху трафіку, виявлення західних секторів, заходи для збільшення трафіку за рахунок рознесення витратно-інформаційного матеріалу);
  - робота із середнім чеком (створення умов для покупців для найбільшого заповнення споживчого кошика).
3. Створення сприятливої атмосфери співробітникам магазину для збільшення лояльності до компанії та зниження плинності;
4. Підтримка магазину в конкурентному середовищі на високому рівні за рахунок набутих навичок роботи зі start-up командою.

Далі розглянемо існуючу систему роботи співробітників компанії з відкриття нових торгових об'єктів (рисунок 3.1).

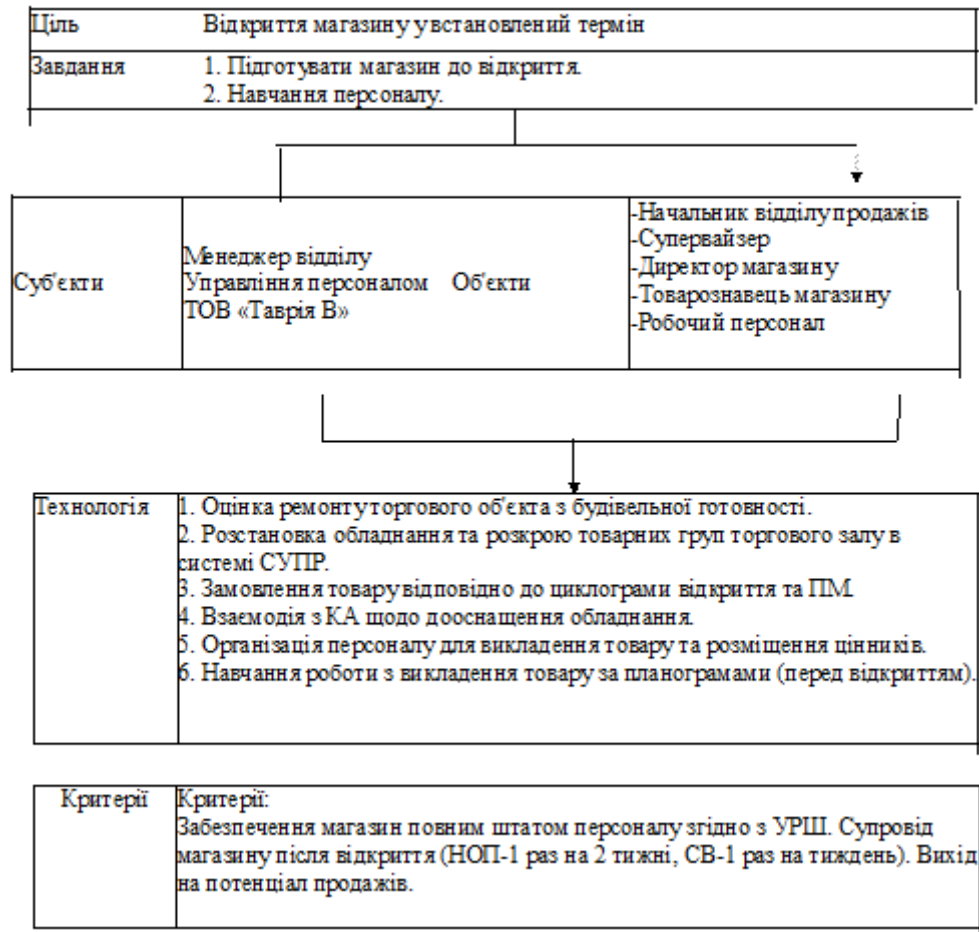


Рисунок 3.1 – Система роботи з відкриття торгових точок ТОВ «Таврія В».

*Джерело: складено автором*

Основна мета та завдання поточної системи з відкриття торгових об'єктів полягає у дотриманні термінів, встановлених головною компанією та підготовка торгового об'єкта до відкриття. Основна увага приділяється:

- якості будівельних робіт, що здійснюють підрядними організаціями як усередині магазину, так і зовні;

- правильне розміщення та складання торгового обладнання з урахуванням передачі розмірів контуру торгового об'єкта в головну компанію (для складання планограми торгового залу);

- взаємодії з розподільчим центром на замовлення достатнього обсягу продукції для її реалізації;

- організації виходу на допомогу персоналу з інших підрозділів для здійснення підготовки торговельного залу до відкриття магазину (приймання за якістю та кількістю привезеного товару, викладання товару на поличний простір, розміщення цінників, формування додаткових місць продажу);

- проведення навчання роботи викладення товару за планограмами, узгодженими головною компанією з урахуванням полицного простору певної товарної групи.

Хотілося б зазначити, що після відкриття магазину роботу з персоналом з адаптації, навчання технологічним процесам займається начальник відділу продажів з інтенсивністю відвідувань один раз на три тижні та супервайзер відділу продажів з інтенсивністю відвідувань один раз на тиждень, які в свою чергу є об'єктами даної системи відкриття та супровід нового торгового об'єкта. Цього замало забезпечення якісної роботи персоналу нового торгового об'єкта. Раніше було представлено таблицю 2.1, в якій було проаналізовано економічні показники в динаміці за останні три роки, виходячи з даних із закриття торгових об'єктів «назавжди» видно, що за 2016 рік було закрито 6 об'єктів, а в 2017 році було закрито 7 торгових об'єктів. це зумовлюється тим, що стрімке зростання відкриття магазинів збільшилося в 2,5 рази, збільшилося і навантаження на керівний склад і, відповідно, якість супроводу персоналу магазину знизилася. На досягнення ефективної роботи магазину впливає не лише якість відкриття магазинів, а й робота з адаптації та навчання персоналу, що працює на об'єкті після відкриття.

Розглянувши діючу систему роботи співробітників компанії, слід перейти до розробки пропозицій щодо вдосконалення системи та впровадження підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В».

У цьому параграфі було розглянуто існуючу систему з відкриття нових торгових об'єктів, визначено її особливості, виявлено слабкі сторони, що надалі

дозволить удосконалити її для ефективного відкриття торгових об'єктів.

Враховуючи недоліки існуючої системи з відкриття нових торгових об'єктів, спроектуємо нову систему підготовки start-up команд, яка дозволить здійснювати цілі компанії: «Вихід на потенціал продажу у встановлені терміни (у перший місяць – 80%, другий місяць – 90%, третій місяць – 100) % і більше), за рахунок якісного відбору кандидатів у start-up команду через оцінку ключових показників ефективності об'єктів, що раніше займалися, навчання при введенні на посаду та оцінці результату після завершення роботи періоду проекту.

Удосконалена система підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В» представлена рисунку 3.2.

Основна мета створення системи підготовки start-up дозволить збільшити ефективність роботи персоналу та виходом на потенціал продажу до устанавлені терміни (1 місяць - 80%, 2 місяць - 90%, 3 місяць - 100%). Досягнення цієї мети сприяє скорочення об'єктів даної системи, оскільки в ній беруть участь тільки співробітники магазину. Start-up команда здійснюватиме роботу з персоналом за наступними критеріями:

- адаптація персоналу;
- навчання персоналу магазину технологіями стандартам компанії для досягнення цільових показників продажу та втрат;
- контроль за виконанням стандартів компанії.

Дані напрямки якісно впливають на досягнення цільових показників компанії, оскільки сприяють ефективному використанню людських ресурсів у необхідній сфері діяльності.



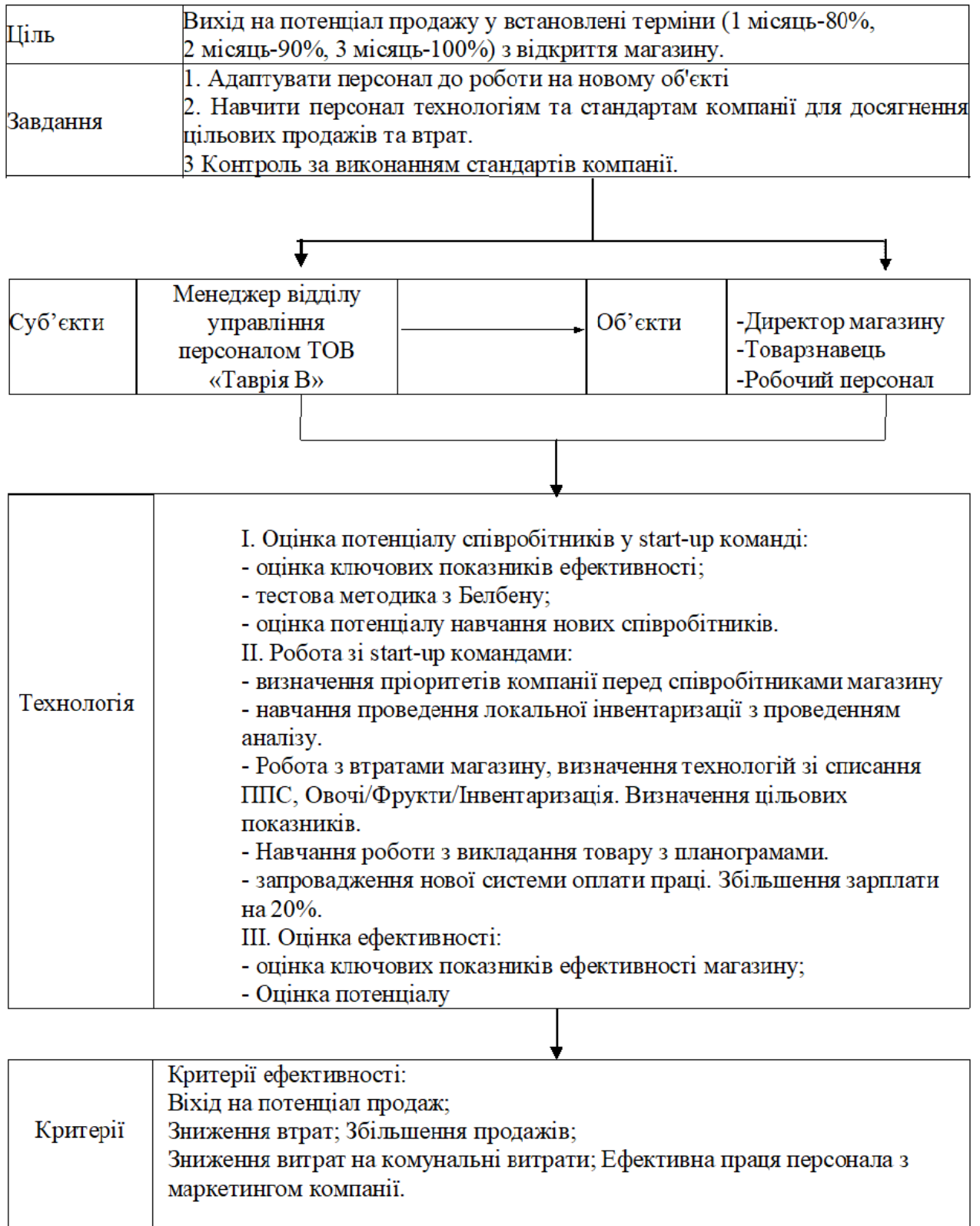


Рисунок 3.2 – Удосконалена система підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В»

Джерело: складено автором

Далі розглянемо технології формування та функціоналу start-up команди:

- оцінка потенціалу співробітників у команді start-up. Відбір кандидатів полягає за результатами ключових показників ефективності роботи на торгових об'єктах, що діють, проходять тест за методикою Белбіна, для визначення ролі гри в команді та ключовим у відборі кандидата є здатність навчання нових співробітників.

- робота із start-up командами. Визначення пріоритетів компанії перед співробітниками нового торговельного об'єкта, навчання технологій роботи компанії, такими як: проведення локальної інвентаризації з проведенням аналізу; роботою із втратами та продажами магазину, навчання роботи за стандартами викладення товару. Введення нової системи оплати праці для членів start-up команди, що дозволяє збільшити заробітну плату на 20%.

- оцінка ефективності. Аналіз результату роботи команди, досягнення мети проекту, та своєчасне коригування у разі відхилень (зміна складу команди, перегляд функціональних обов'язків).

Таким чином, система підготовки start-up команди для ТОВ «Таврія В», що проектується, буде більш ефективною в процесі відкриття торгових об'єктів, оскільки вона націлена на щільну взаємодію команди start-up з персоналом магазину в процесі його відкриття та подальшої роботи.

На рисунку представлені стримуючі та рушійні сили проекту відповідно до теорії К.Левіна. Ці сили мають різний вплив на проект.

Більш детальний опис та рекомендації для стримуючих сил представлені в таблицях 3.1-3.2.

Таблиця 3.1– Опис рушійних сил проекту

Сила	Опис	Оцінка
Рушійні сили		
1	2	3
Якісна підготовка та супровід персоналу до роботи на об'єкті	У ході аналізу було виявлено, що для організації якісна підготовка та супровід персоналу до роботи на об'єкті є важливим.	4

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3
Відкриття ефективних об'єктів. Підвищення конкурентоспроможності	Для компанії головним завданням є відкриття ефективних об'єктів. Підвищення конкурентоспроможності	5
Досягнення заявленого Плану продажу	Досягнення заявленого плану продажів ється однією зі складової потенціалу	4
Скорочення втрат	Скорочення втрат впливає на ефективність компанії в цілому	4

*Джерело: складено автором*

Проект із вдосконалення підготовки start-up команд обумовлений потребою відкриття ефективних об'єктів та підвищення конкурентоспроможності за рахунок якісної підготовки персоналу до роботи на об'єктах, досягнення заявленого плану продажу та зниження втрат. Рушійні сили проекту мають високі позитивні оцінки (середній бал 4,25), що дозволить надалі мінімізувати ризики від стримуючих сил проекту. Далі розглянемо опис стримувальних сил проекту, а також наведемо рішення, які, на наш погляд, можуть запобігти появі ризиків.

Таблиця 3.2 – Опис і рішення стримуючих сил проекту

Сила	Опис	Оцінка	Рішення
Стримуючі сили			
Збільшення витрат	Компанія зараз переживає фінансову кризу у зв'язку з цим збільшення не передбачено.	4	Перегляд бюджету та досягнення згоди на досягнення додаткових коштів на підготовку start-up команди
Відсутність готовності підприємства введення доп. ставок	Введення додаткових ставок тягне до додаткових витрат на розробку мотивації програм навчання.	4	Програма розрахована на те, що кожне подальше відкриття нового торгового об'єкта буде ефективним, спричинить відмову від закриття об'єктів назавжди.
Відсутність досвіду роботи у цьому напрямку	Так як у компанії необхідно ввести цю програму, є ступінь ризику невдалого впровадження.	2	За дотриманням критеріїв формування start-up команди є можливість уникнути відсутності досвіду в даному напрямку.

*Джерело: складено автором*

Оскільки даний проект є новою технологією для компанії, це впливає на

якість його впровадження. Керівники повинні вибрати і ефективних співробітників для підготовки команди, оскільки цей проект вигідний для компанії з економічної точки зору щодо відкриття нових об'єктів. Для найефективнішого застосування цього проекту розглянемо ризики, і з якими компанія може зіштовхнутися за його реалізації. Керуючись даними критеріями та оцінками, розглянемо можливі ризики при реалізації цього проекту (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка ризиків реалізації проекту

№	Ризик	Опис	Ймовірність прояву	Серйозність наслідків	Коефіцієнт впливу
1	Не виконання бюджету	У разі виникнення додаткових витрат за реалізацію проекту.	0,4	0,8	0,32
2	Не дотримання термінів заходів	Заходи цього проекту розраховані на певні терміни. Збільшення часу тягне за собою збільшення витрат.	0,2	0,7	0,14
3	Не погодження проекту керівниками	Проект вимагає витрат як трудових, так і матеріальних, на які керівництво піти не завжди готові.	0,4	0,9	0,36
4	Помилки формування складу команди	Під час формування помилка відбору кандидатів у команду.	0,6	0,8	0,48
5	Чи не готовність персоналу бути в команді	Робота розрахована на роз'ізний характер, не кожен співробітник готовий піти на це	0,2	0,4	0,08

*Джерело: складено автором*

Розглянувши передбачувані ризики, ймовірність їхнього прояву та вплив, визначимо точки контролю компанії з мінімізації даних ризиків. Для цього сформуємо картку ризиків (рисунок 3.3)

Ймовірність	Наслідок			
	0,4	0,7	0,8	0,9
0,2	0,08 R5	0,14 R2	0,16	0,18
0,4	0,16	0,28	0,32 R1	0,36 R3
0,6	0,24	0,42	0,48 R4	0,54

Рисунок 3.3 – Карта ризиків

*Джерело: складено автором*

Як видно з рисуку всі відображені ризики спричиняють наслідки для компанії та реалізації проекту. Зважаючи на те, що в даному проекті необхідно врахувати вплив усіх ризиків запропонуємо заходи щодо управління ними:

**R1-Невиконання бюджету.** Для скорочення ризику необхідно максимально розгорнуто скласти бюджет. Оскільки появу всіх непередбачених і передбачених витрат врахувати складно, необхідно запланувати резервний бюджет (додаткові кошти непередбачені витрати). Дуже важливо встановити ліміт бюджету, за межі якого виходити вкрай заборонено.

**R2-Недотримання термінів заходів.** Щоб мінімізувати ризик недотримання термінів, необхідно скласти чіткий план заходів щодо створення та реалізації цього проекту. Усі відповідальні особи, які беруть участь у складанні заходів, зобов'язані контролювати його здійснення, оцінювати ефективність проекту та за необхідності вносити коригування.

**R3 – Неузгодження проекту керівниками.** Для узгодження проекту необхідно чітко визначити мету та ключові показники роботи даного проекту в рамках компанії. Визначити економічну вигоду результатів роботи start-up команди.

**R4-Помилки формування складу команди.** Цей ризик має найбільший вплив, оскільки ефективність використання цього проекту безпосередньо залежатиме від якості відбору учасників команди. Для мінімізації даного ризику необхідно здійснювати проміжний контроль роботи start-up команди, вимагати зворотний зв'язок у співробітників магазину, для визначення їх розвитку та

готовності згодом ефективно працювати на закріпленому торговому об'єкті, оцінювати показники об'єкта за проміжними точками контролю виходу магазину на потенціал продажу (перший місяць – 80%, другий місяць –90%, третій місяць – 100%) та підтримання цільових показників магазину за загальними втратами.

R5-Неготовність персоналу бути в команді. Цей ризик мінімальний для проекту, оскільки в компанії ТОВ «Таврія В» працює понад 2000 співробітників, вибір при формуванні команди є широким. Ключовим впливом може бути робота на різних об'єктах, для цього необхідно визначити мобільний склад команди.

Для того, щоб врахувати всілякі ризики, необхідно ретельно опрацювати кожен з них, визначити відповідальних за виконання критеріїв та контролювати даний процес.

Після мінімізації можливих ризиків розробимо детальний план заходів для успішної реалізації проекту (таблиця Д.1, додаток Д). Заходи розроблені рівномірно, для досягнення цільових показників проекту. У таблиці Д.1 описано план заходів проекту, тимчасові витрати на здійснення певного заходу, опис заходу та відповідальні співробітники за виконання заходів.

Отже, було розглянуто нову систему підготовки start-up команд ТОВ «Таврія В», визначено цілі даного проекту, проаналізовані рушійні та стримуючі сили проекту. Крім цього, були спрогнозовані можливі ризики реалізації проекту, а також запропонували заходи щодо їх зниження. У підведенні підсумку аналізу факторів був розроблений план заходів щодо здійснення проекту підготовки start-up команди.

### 3.2 Розрахунок вартості за проектом підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В»

Заключним етапом даної кваліфікаційної роботи є розрахунок вартості пропозиції для розробленого проекту. На підставі запропонованих заходів та тимчасових витрат розрахуємо кошторис проекту. Для визначення вартості

виконання заходу приймемо в увагу годинну вартість ставки співробітників компанії, які беруть участь в реалізації проекту:

- начальник відділу управління персоналу  $80000/180 = 444,7$  грн. на годину;

- начальник відділу навчання персоналу  $80000/180 = 444,7$  грн. на годину;

- супервайзер відділу продажів  $60000/180 = 314,5$  грн. на годину;

- менеджер відділу управління персоналом  $25000/180 = 138,8$  грн. годину;

- директор start-up команди  $48000/180 = 266,67$  грн. година;

- товарознавець start-up команди  $36000/180 = 166,67$  грн. година;

- Продавець start-up команди  $24000/180 = 133,33$  грн. година.

Для зручності розрахунку складемо таблицю вартості години учасників проектної групи в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок вартості годинної ставки співробітників проектної групи

№п/п	Посада	Вартість (грн./год)
1	Начальник відділу управління персоналом	444,7
2	Начальник відділу навчання персоналу	444,7
3	Супервайзер відділу продажів	314,5
4	Менеджер відділу управління персоналом	138,8
5	Директор start-up команди	266,67
6	Товарознавець start-up команди	166,67
7	Продавець start-up команди	133,33

*Джерело: складено автором*

Далі розглянемо кошторис інвестиційних і експлуатаційних витрат (таблиця Ж.1, додаток Ж , таблиця 3.5), а також інвестиційний, експлуатаційний та загальний бюджет проекту (таблиця 3.6, таблиця 3.7) виходячи з яких зробимо висновок про необхідності плануванні грошових коштів на реалізацію проекту з підготовки start-up команд для торгових організацій.

Згідно кошторису інвестиційних витрат, загальна сума склала 39696,8 грн.: найбільші витрати заплановано на розробку програми навчання для співробітників магазину зі сторони start-up команди 6225,8 грн., аналіз зовнішньої і внутрішньої середовища 5336,4 грн., розробку Посадових інструкцій та Функціональних обов'язків start-up команди 5032 грн.

Далі розглянемо бюджет заходів інвестиційного періоду за місяцями.

Таблиця 3.5 – Бюджет інвестиційних витрат

№ п/п заходи	Червень 2025 р.	Липень 2025 р	Серпень 2025 р	Вересень 2025 р	Жовтень 2025 р	Сума
1	444,7	-	-	-	-	444,7
2	2223,5	-	-	-	-	2223,5
3	5336,4	-	-	-	-	5336,4
4	4002,3	-	-	-	-	4002,3
5	444,7	-	-	-	-	444,7
6	5032,0	-	-	-	-	5032,0
7	1572,5	-	-	-	-	1572,5
8	889,4	-	-	-	-	889,4
9	6225,8	-	-	-	-	6225,8
10	2223,5	-	-	-	-	2223,5
11	889,4	-	-	-	-	889,4
12	2082,0	-	-	-	-	2082,0
13	971,6	-	-	-	-	971,6
14	3557,6	-	-	-	-	3557,6
15	-	138,1	-	-	-	138,1
16	-	2516	-	-	-	2516
17	-	314,5	-	-	-	314,5
18	-	832,8	-	-	-	832,8
Підсумок	35895,4	3801,4	-	-	-	39696,8

*Джерело: складено автором*

За результатами складання бюджету інвестиційних витрат із 39696,8 грн. розподілено на 2 місяці: 35895,4 грн. на червень 2025 року, 3801,4 грн. на липень 2025 р.

На підготовку документації та навчання (розробка посадових інструкцій та функціональних обов'язків start-up команди, погодження та затвердження посадових інструкцій і функціональних обов'язків start-up команди, підготовка



методичних матеріалів посадових інструкцій та функціональних обов'язків для внесення на корпоративний портал, розробка програми навчання для співробітників магазину з боку start-up команди, узгодження програми навчання, підготовка методичних матеріалів програми навчання для внесення на корпоративний портал) заплановано витратити 16832,6 грн.

За результатами кошторису експлуатаційних витрат, сума необхідна для реалізації проекту необхідно 420 809,8 грн. Основна сума витрат складає виплата заробітної плати членам start-up команд протягом трьох місяців по 132000,0 грн. Підсумок на виплату заробітних плат склав 396000,0 грн - це 94,1% експлуатаційних витрат.

Далі наведемо бюджет експлуатаційного періоду у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Бюджет експлуатаційних витрат

№ п/п заходи	Червень 2025 р.	Липень 2025 р.	Серпень 2025 р.	Вересень 2025 р.	Жовтень 2025 р.	Сума
1	2668,2	-	-	-	-	2668,2
2	10004,6	-	-	-	-	10004,6
3	-	832,8	-	-	-	832,8
4	-	3466,7	-	-	-	3466,7
5	-	277,6	-	-	-	277,6
6	-	-	1778,8	-	-	1778,8
7	-	-	-	1778,8	-	1778,8
8	-	-	-	-	1778,8	1778,8
9	-	-	-	-	1334,1	1334,1
10	-	-	-	-	889,4	889,4
11	-	132000,0	132000,0	132000,0	-	396000,0
Разом:	12672,8	136577,1	133778,8	133778,8	4002,3	420809,8

*Джерело: складено автором*

Таким чином, ґрунтуючись показниками інвестиційного та експлуатаційного бюджетів, можна скласти загальний бюджет проекту. Як видно, з наведеної вище таблиці, більша кількість витрат відноситься до експлуатаційних витрат і становить 90% від загального бюджету на виплату заробітної плати співробітникам компанії, навчання, аналіз роботи та отримання зворотного зв'язку і, 10% припадає на інвестиційні витрати, які включають

формування бюджету, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також підготовку та узгодження документації.

Таблиця 3.7 – Загальний бюджет проекту

Період	Сума інвестиційних витрат	Сума експлуатаційних витрат	Підсумок сума, грн.
Червень 2025 р.	35895,4	12672,8	48568,2
Липень 2025 р.	3801,4	136577,1	140378,5
Серпень 2025 р.	-	133778,8	133778,8
Вересень 2025 р.	-	133778,8	133778,8
Жовтень 2025 р.	-	4002,3	4002,3
Разом	39696,8	420809,8	460506,6

*Джерело: складено автором*

Отже, як висновок можна сказати, що здійснено розрахунки проекту, складено кошториси витрат, формування інвестиційного, експлуатаційного та загального бюджету проекту з підготовки start-up команди. Визначено, що обсяг реалізації цього проекту становить 460506,6 гривень.

Існуюча система відкриття торгових об'єктів, запропоновано вдосконалена система підготовки start-up команд, описано рушійні та стримуючі сили проекту, визначено ризики та шляхи їх вирішення, складено план заходів циклу створення та функціонування команди.

Також було складено інвестиційний та експлуатаційний кошториси, розраховано інвестиційний, експлуатаційний та загальний бюджети проекту. Сума необхідна реалізації проекту становила 460506,6 грн.

## ВИСНОВОК

1. Розкрито сутність підготовки start-up команд. Зроблено висновок, що start-up команда – це висококваліфікована група людей, націлена на ефективний та короткостроковий результат. В якості характеристик, властивих команді, можна відзначити наступні: єдність цілей членів команди; вміння і бажання працювати; вміння і бажання спілкуватися один з одним; відносини партнерства і довіри один до одного; згуртованість; зворотній зв'язок.

2. Досліджено особливості процесу підготовки start-up команд для торгових підприємств. Визначено, що для ефективної роботи start-up команд та досягнення цільових показників, команди працюють з напрямками, пов'язані з адаптацією, навчанням та розвитком персоналу. Командам необхідно вміти правильно організувати роботу співробітників, ставити цілі, показувати вигоду співробітників виконання робіт, встановлювати взаємини.

3. Наведено характеристику підприємства ТОВ «Таврія В». Визначено, що під час різкого відкриття великої кількості неефективних торгових точок, компанія значно втратила в прибутку. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлені сильні та слабкі сторони підприємства. Для того щоб підприємство могло і далі розвиватися як мультибрендове, а також відкривати ефективні нові торгові точки, необхідно провести кадровий аудит підприємства.

4. Проведено кадровий аудит ТОВ «Таврія В». Було розглянуто кадровий стан компанії ТОВ «Таврія В», визначено вікову категорію працюючих співробітників, розібрали склад за статевою ознакою, за стажем роботи, за рівнем освіти. На підставі вивчених даних можна підібрати підсумок за кадровим складом – на підприємстві робота з кадрами здійснюється з незначними відхиленнями, основний персонал зі середньо спеціальною освітою в вікових категоріях від 18 до 25 років (молодий персонал) та від 40 років, таким чином, персоналу важко дається робота в інтенсивній сфері, це обумовлюється

звільненням працівників по причині високого фізичного навантаження. Плинність персоналу стабільна і становить у середньому 2% на місяць, що характеризує компанію з позитивного боку, оскільки компанія створює сприятливі умови свого персоналу.

5. Надано пропозиції по удосконаленню системи підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В». Запропонована вдосконалена система підготовки start-up команд, описано рушійні та стримуючі сили проекту, визначено ризики та шляхи їх вирішення, складено план заходів циклу створення та функціонування start-up команди. Було розглянуто нову систему підготовки start-up команд ТОВ «Таврія В», визначено цілі даного проекту, проаналізовані рушійні та стримуючі сили проекту. Крім цього, були спрогнозовані можливі ризики реалізації проекту, а також запропонували заходи щодо їх зниження. У підведенні підсумку аналізу факторів був розроблений план заходів щодо здійснення проекту підготовки start-up команди.

6. Проведено розрахунок вартості по проекту підготовки start-up команд для ТОВ «Таврія В». Здійснено розрахунки проекту, складено кошториси витрат, формування інвестиційного, експлуатаційного та загального бюджету проекту з підготовки start-up команди. Визначено, що обсяг реалізації цього проекту становить 460506,6 грн. Також було складено інвестиційний та експлуатаційний кошториси, розраховано інвестиційний, експлуатаційний та загальний бюджети проекту. Сума необхідна для реалізації проекту склала 460506,6 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. Київ : Наш формат, 2019. 512 с.
2. Бояринова К. О., Копішинська К. О. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартап-компаній в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2017. № 14. С. 393–398.
3. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навчальний посібник. Київ : Знання, 2013. 173 с.
4. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу. Київ : Vivat, 2017. 480 с.
5. Ворона Т. В. Стартап на мільйон. Як українці заробляють статки на технологіях. Харків : Віват, 2017. 224 с.
6. Гавриш О. А. Менеджмент стартап проектів : підручник / укладачі: О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін. Київ : Політехніка, 2019. 337 с.
7. Гавриш О. А. Управління стартапами : підручник / укладачі: О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська ; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : Політехніка, 2020. 716 с.
8. Гільбо К. Стартап на 100\$. Як перетворити хобі на бізнес. Київ : Наш формат, 2017. 264 с.
9. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навчальний посібник / укладачі: В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
10. Дуб А. Р., Хлопецька М.-С. Б. Джерела фінансування стартапів та можливості їх залучення в Україні. *Соціально-економічні проблеми 70 сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 87-92.
11. Курченко О. О. Державна підтримка стартапів у країнах ЄС: уроки для України. *Вісник Інституту економіки та прогнозування*. 2016. №6. С. 65-71.
12. Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний

ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2015. 288 с.

13. Мрихіна О. Б., Стояновський А. Р., Міркунова Т. І. Перспективи стартап-компаній у контексті конкурентоспроможного розвитку українського ринку високих технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 215-225.

14. Некрасов В. Пів мільярда за рік: десять чільних українських стартапів, які зірвали куш. *Економічна правда*. 2020. № 4. С. 180-193.

15. Оксенюк К. І. Зарубіжний досвід функціонування стартапів та шляхи його використання в Україні. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 48-51.

16. Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделей. 117 Настільна книга стратега і новатора. Київ : Наш формат, 2018. 288 с.

17. Остервальдер А., Піньє І., Бернарда Г. Розробляємо ціннісні пропозиції. Київ : Наш формат, 2018. 324 с.

18. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Левицька Я. В. Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 82–87.

19. Райс Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Харків : Віват, 2018. 368 с.

20. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проектів: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.

21. Саліхова О. Б., Курченко О. О. Державна політика розбудови інноваційних стартапів в інтересах ендogenous розвитку економіки: кращі зарубіжні практики та рекомендації для України. *Український соціум*. 2020. №4. С. 57–80.

22. Саліхова О. Б., Курченко О. О. Концептуальні засади стратегії розбудови технологоорієнтованих стартапів в інтересах інноваційного розвитку економіки України. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 65–75.

23. Ситник Н. І., Голюк В. Я. Менеджмент стартап проектів : навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2019. 58 с.

24. Ситник Н. І. Інструменти державної підтримки екосистеми стартапів:

досвід країн Центральної та Східної Європи. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 55–62.

25. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. Пітер Тіль ; пер. з англ. Р. Обухів. Київ : Наш формат, 2015. 232 с.

26. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дубук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес процесів : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 396 с.

27. Тянь Р. Б. Управління проектами : підручник. Київ : ЦУЛ, 2004. 221 с.

28. Хромова Д. Д., Антоненко К. В. Сучасні світові тенденції розвитку стартапів на світовій арені. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(3). С. 123-127.

29. Хміль Т. М. Проектний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2009. 126 с

30. Чазов Е. В. Стартап як нова форма ведення бізнесу. *Наукові праці НУХТ*. 2013. № 52. С. 122-128.

31. Чернявська О. В. Стартап як об'єкт інвестиційного процесу: сутність та життєвий цикл існування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 5. С. 119-128.

**ДОДАТКИ**



## ДОДАТОК А

### БІЗНЕС ПРОЦЕС ВІДКРИТТЯ МАГАЗИНУ



Рисунок А.1 – Бізнес процес відкриття магазину

*Джерело: складено автором*

## ДОДАТОК Б

### БІЗНЕС ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ START-UP КОМАНДИ

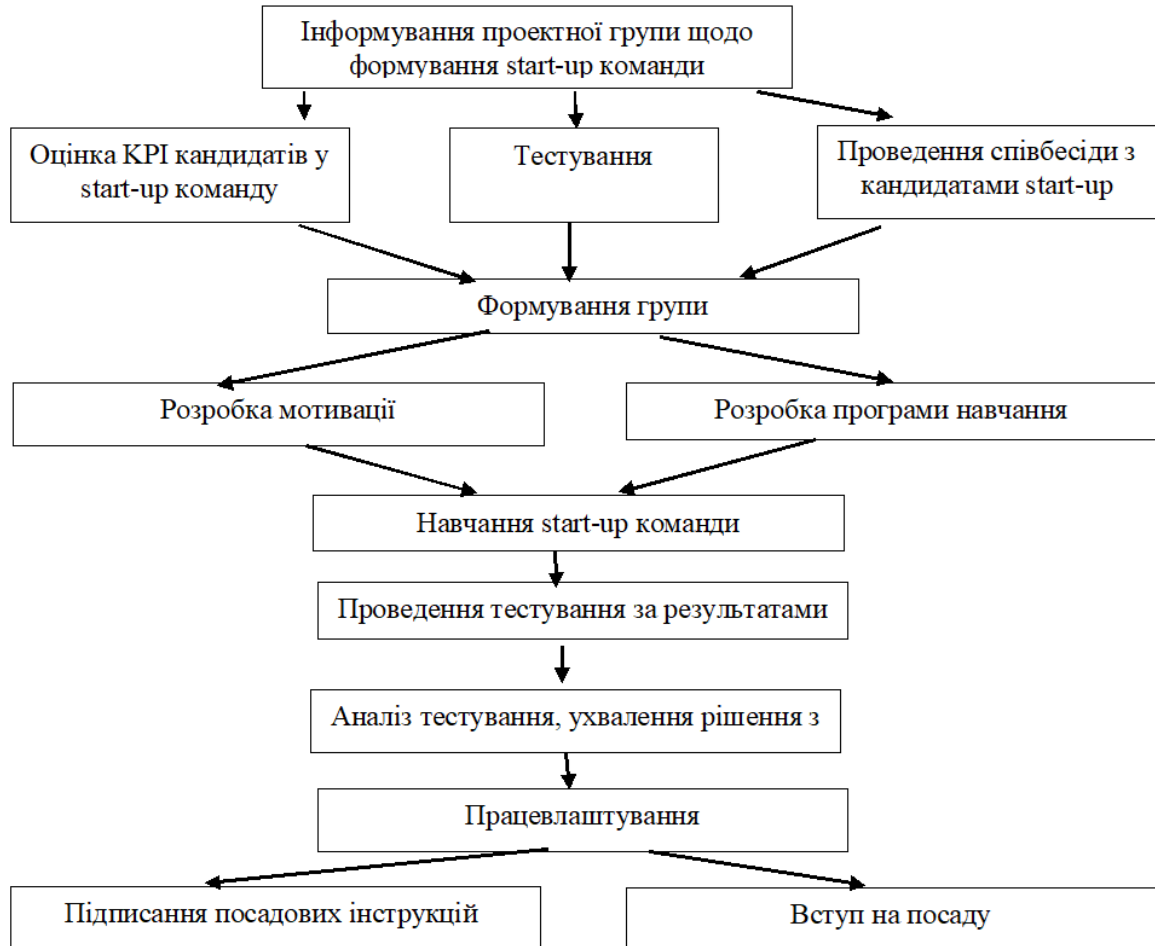


Рисунок Б.1 – Бізнес процес підготовки start-up команди

*Джерело: складено автором*

## ДОДАТОК Г

## ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ ПРОЕКТУ ПО ПІДГОТОВЦІ START-UP КОМАНД ДЛЯ ТОВ «ТАВРІЯ В»



**ДОДАТОК Д**  
**ПЛАН ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ START-UP КОМАНДИ**

Таблиця Д.1 – План заходів

Назва заходу	Терміни	Тривалість робіт, годинник	Попередні роботи	Опис заходу	Відповідальний
2	3	4	5	6	7
Формування складу проектної групи	01.06.25	1		Визначення робочої групи з числа співробітників компанії для підготовки start-up команди	Начальник відділу управління персоналом
Аналіз КРІ по магазинах (економічні показники)	01.06.25	5		Визначення можливих кандидатів у start-up команду з огляду на досвід роботи	Начальник відділу управління персоналом
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	02.06.25 - 03.06.25	12	1	Визначення відповідності цілей системи керування персоналом стратегії компанії.	Начальник відділу управління персоналом
Кадровий аудит	04.06.25- 05.06.25	9	2	Аналіз динаміки показників руху персоналу	Начальник відділу управління персоналом
Планування проведення співбесід	02.06.25	1	1	Складання графіка співбесід, інформування учасників	Начальник відділу управління персоналом
Проведення співбесід з потенційними кандидатами start-up команди	05.06.25- 07.06.25	6	4	Оцінка КРІ кандидатів в start-up команду. Оцінка мотивації та потенціалу розвитку персоналу. Визначення з складом команди.	Начальник відділу управління персоналом
Розробка Посадових інструкцій та Функціональних обов'язків start-up команди	01.06.25- 07.06.25	16		Розробка посадових інструкцій та функціональних обов'язків start-up команди (Start-up Директор, Start-up – товаровознавець, Start-up – продавець).	СВ
Узгодження та затвердження Посадових інструкцій та Функціональні обов'язки start-up команди	08.06.25- 14.06.25	5	6	Етапи узгодження і коригування: Начальник відділу управління персоналом Начальник відділу продаж, Директор напряму Директор філії. Затвердження Головної компанії Посадових інструкцій та Функціональних обов'язків start-up команди.	СВ

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6
Підготовка методичних матеріалів, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для внесення на корпоративний портал	14.06.25-15.06.25	2	7	Відповідність матеріалів цілям проекту.	Начальник відділу управління персоналом
Розробка програми навчання для співробітників магазину з боку start-up команди.	01.06.25-04.06.25	14		Створення покрокового плану роботи з пріоритетами магазину та технологіями компанії.	Начальник відділу навчання персоналу
Узгодження програми навчання	05.06.25-09.06.25	5	9	Узгодити та затвердити програму навчання у начальника відділу управління персоналом, начальника відділу продаж, директора напрямки, директора філії.	Начальник відділу навчання персоналу
Підготовка методичних матеріалів програми навчання для внесення на корпоративний портал	10.06.25-11.06.25	2	10	Відповідність матеріалів навчання цілям проекту	Начальник відділу управління персоналом
Розробка мотивації для start-up команди	01.06.25-14.06.25	15		Розрахунок системи оплати праці для працівників start-up команди. Окладна частина, преміальна частину, бонуси.	Менеджер відділу управління персоналом
Узгодження та затвердження мотивації start-up команди	15.06.25-21.06.25	7	12	Етапи узгодження і коригування: начальник відділу управління персоналом, начальник відділу продаж, директор напряму, директор філії. Твердження ГКДІ і ФО start-up команди.	Менеджер відділу управління персоналом
Навчання учасників start-up команди	10.06.25-15.06.25	18	10	Проведення навчання за планом виведення об'єкта, що відкривається, на потенціал продажів. Тестування.	Начальник відділу навчання персоналу
Формування бюджету проекту	12.06.25-13.06.25	8		Визначення джерел фінансування проекту, облік витрат, видатків. Узгодження з фінансовою службою.	Начальник відділу управління персоналом

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6
Переклад в посада	01.07.25	1		Підписання наказів на переклад в посада в ОУП, ознайомлення з ДІ (за 7 днів до відкриття).	Менеджер управління персоналом
Ознайомлення з місцевістю розташування магазину	01.07.25-02.07.25	8	16	Оцінка актуальності розрахунку потенціалу відділом. Розвиток, створення «Мішені» роботи з місцевістю.	Супервайзер
Розрахунок потенціалу клієнт - цілі	03.07.25	3	17	Визначення цільового показника трафіку магазину	Супервайзер
Інформування покупця про відкритті	04.07.25-05.07.25	6	18	Здійснення роботи по «Мішені» карти місцевості (рознесення видатково інформаційних матеріалів по поштовим ящикам). Робота на трафіку в години пік (усне інформування покупців про відкриття магазину в місцях скупчення людей, тобто зупинки, перехрестя, а також роздача листівок з рук в руки).	Менеджер управління персоналом
Підготовка магазину до відкриття	06.07.25-07.07.25	8	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання персоналу роботи із планограмами.</li> <li>- викладка товару по планограм.</li> <li>- перевірка роботи програми ТС</li> <li>- навчання АММ роботи з програмою ТЗ (заклад постачальників, контроль оприбуткування товару РЦ, навчання: проведення коригувань; заклад усіх типів списання; робота з звітністю).</li> <li>- навчання формування роботи з додатковими місцями продажу згідно маркетингу компанії.</li> <li>- складання і підписання співробітниками графіка роботи.</li> </ul>	Start-up Директор, Start-up товарознавець .

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4	5	6
Отримання та обробка зворотного зв'язку від співробітників магазину	08.07.25	2	20	Отримання інформації від співробітників магазину якості взаємодії start-up команди.	Менеджер відділу управління персоналом
Підбиття підсумків роботи першого місяця роботи start-up команди	08.08.25	4	20	Оцінка ефективності роботи start-up команди по показникам ефективності. Вихід на потенціал продажу магазину становить не менше 80%. У випадку невиходу на потенціал: - коригування роботи start-up команди; - зміна складу start-up команди.	Начальник відділу управління персоналом
Визначення задоволеності покупців	19.07.25- 20.07.25	6		Опитування покупців за бажанням для магазину. Збір і консолідація інформації. Визначити потреби та зробити запит на зміну (введення додаткових позицій у асортимент магазину, встановлення додаткового обладнання), тобто врахувати побажання покупців.	Менеджер управління персоналом
Підбиття підсумків роботи другого місяця роботи start-up команди	08.09.25	4	22	Оцінка ефективності роботи start-up команди по показникам ефективності. Вихід на потенціал продажів магазину становить не менше 90%. У випадку невиходу на потенціал: - коригування роботи start-up команди; - зміна складу start-up команди.	Начальник відділу управління персоналом
Підбиття підсумків роботи третього місяця роботи start-up команди	08.10.25	4	24	Оцінка ефективності роботи start-up команди по показникам ефективності. Вихід на потенціал продажу магазину становить не менше 100%. У випадку невиходу на потенціал: - коригування роботи start-up команди; - зміна складу start-up команди.	Начальник відділу управління персоналом

## Закінчення таблиці Д.1

Отримання та обробка зворотного зв'язку від співробітників start-up команди	09.10.25	3	25	Визначення проблем, коригування функціональних обов'язків для подальшого коригування роботи проекту.	Начальник відділу управління персоналом
Оцінка виконання бюджету	10.10.25	2		Визначення виконання всіх складових критеріїв складу бюджету проекту.	Начальник відділу управління персоналом

*Джерело: складено автором*



## ДОДАТОК Ж

### КОШТОРИС ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВИТРАТ

Таблиця Ж.1 – Кошторис інвестиційних витрат

Захід	Склад витрат	Сума
Формування складу проектної групи	Доплата начальнику відділу управління персоналом: $(444,7 * 1) = 444,7$ грн.	444,7 грн.
Аналіз КРІ по магазинах	Доплата начальнику відділу управління персоналом: $(444,7 * 5) = 2223,5$ грн.	2223 грн.
Аналіз зовнішньої і внутрішньої середовища	Доплата начальнику відділу управління персоналом: $(444,7 * 12) = 5336,4$ грн.	5336,4 грн.
Кадровий аудит	Доплата начальнику відділу управління персоналом: $(444,7 * 9) = 4002,3$ грн.	4002,3 грн.
Планування проведення співбесід	Доплата начальнику відділу управління персоналом: $(444,7 * 1) = 444,7$ грн.	444,7 грн.
Розробка посадових інструкцій та функціональні обов'язки start-up команди	Доплата супервайзеру відділу продажів: $(314,5 * 16) = 5032$ грн.	5032 грн.
Погодження та затвердження посадових інструкцій та функціональних обов'язків start-up команди	Доплата супервайзеру відділу продажів: $(314,5 * 5) = 1572,5$ грн.	1572,5 грн.
Підготовка методичних матеріалів	Доплата начальнику відділу управління персоналом: $(444,7 * 2) = 889,4$ грн..	889,4 грн.
Узгодження програми навчання	Доплата начальнику відділу навчання персоналом: $(444,7 * 5) = 2223,5$ грн.	2223 грн.
Підготовка методичних матеріалів програми навчання для внесення на корпоративний портал	Доплата начальнику відділу управління персоналом: $(444,7 * 2) = 889,4$ грн.	889,4 грн.
Розробка мотивації для start-up команди	Доплата менеджеру управління персоналом: $(138,8 * 15) = 2082$ грн.	2082 грн.
Узгодження та затвердження мотивації start-up команди	Доплата менеджеру управління персоналом: $(138,8 * 7) = 971,6$ грн.	971,6 грн.
Формування бюджету проекту	Доплата начальнику відділу управління персоналом: $(444,7 * 8) = 3557,6$ грн.	3557,6 грн.
Переклад в посада	Доплата менеджеру відділу управління персоналом: $(138,8 * 1) = 138,1$ грн.	138,1 грн.
Ознайомлення з місцевістю магазину	Доплата супервайзеру відділу продажів: $(314,5 * 8) = 2516$ грн.	2516 грн.
Розрахунок потенціалу клієнт-цілі	Доплата супервайзеру відділу продажів: $(314,5 * 1) = 314,5$ грн.	314,5 грн.
Визначення задоволеності покупців	Доплата менеджеру відділу управління персоналом: $(138,8 * 6) = 832,8$ грн.	832,8 грн.
Разом		39696,8 грн.

*Джерело: складено автором*