

*Даний матеріал наводиться в демонстративних цілях.
Через це файл не відображає повний обсяг роботи. Для
отримання цілісної інформації по цій чи іншій роботі
звертайтесь до менеджерів сайту kursach.in.ua*

**ЗВІТ
ПРО ПЕРЕДИПЛОМНУ ПРАКТИКУ**

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Загальне ознайомлення з підприємством ТОВ «ЦЕТЕХНО»	4
2. Аналіз стану та результатів окремих напрямів діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО».	5
3. Планово-економічна діяльність ТОВ «ЦЕТЕХНО».....	7
4.Управління персоналом на ТОВ «ЦЕТЕХНО»	9
5. Управління маркетинговою та логістичною діяльністю ТОВ «ЦЕТЕХНО»..	12
6. Управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ЦЕТЕХНО».....	14
7. Управління обліково-фінансовою діяльністю ТОВ «ЦЕТЕХНО»	17
8. Стратегічне управління ТОВ «ЦЕТЕХНО».....	18
9. Управління інноваційною діяльністю ТОВ «ЦЕТЕХНО».....	21
10. Розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО» ..	22
Список використаних джерел.....	24

Вступ

В сучасних економічних умовах підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечує злагоджена діяльність усіх ланок підприємства. Є багато факторів, котрі впливають на ефективність діяльності того чи іншого підприємства, це: планово-економічна діяльність, персонал, маркетинг та логістика, зовнішня діяльність, обліково-фінансові процеси, стратегія та інноваційна діяльність. Це неповний перелік важливих інструментів на які варто звертати особливу увагу під час діяльності підприємства.

Інноваційна діяльність підприємства також вимагає міцного підґрунтя в матеріальних, фінансових і людських ресурсах, проте, без чітко налагодженої корпоративної культури, організація не зможе досягти успіху на ринку та конкурентоздатності своєї інноваційної продукції, інноваційні процеси не розвиватимуться задовільним чином.

У зазначеному аспекті важливу роль відіграють методи діагностики даних показників, які були наведені в даному звіті до практики.

1. Загальне ознайомлення з підприємством ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЦЕТЕХНО» засновано в 2000 році. Професійний досвід, набутий фахівцями в перебігу багатьох років роботи в роздрібній та оптовій торгівлі, досвід роботи з іноземними компаніями, численні зв'язки з виробниками обладнання, дозволяють фірмі виконувати роботи на високому рівні та бути лідером на вітчизняному ринку [1].

Фірма застосовує нові технології та сучасне програмне забезпечення, завжди знаходить оптимальний варіант при вирішенні завдань у сфері торгівлі.

Організаційна структура підприємства складається з підрозділів управління компанією, основних торгівельних магазинів та філіалів сервісного обслуговування. На кожному рівні існує лінійна система управління, яка відповідає за виконання певних функцій.

У ТОВ «ЦЕТЕХНО» панують своя неповторна внутрішня атмосфера, добрі традиції і міцні зв'язки між усіма працівниками. Колектив згуртовують не тільки робочі питання, але й неформальні заходи. Окрема увага приділяється організації проведенню творчих та професійних конкурсів.

Імідж підприємства складається із ділового рейтингу, споживчого рейтингу, престижного та міжнародного.

На сьогоднішній день компанії вдаються до недобросовісних методів конкуренції, та шляхом заміни компонентів на більш дешеві намагаються заощадити кошти та власний капітал, підсумком чого є втрата споживачів, а разом конкурентної позиції, частки ринку, що незабаром може призвести до банкрутства. А також постійний розвиток НТП, який вимагає своєчасного оновлення та переходу на щось нове, більш зручне, економніше та екологічне.

2. Аналіз стану та результатів окремих напрямів діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО»

ТОВ «ЦЕТЕХНО» працює відповідно до вимог і нормативів системи управління якістю стандарту ISO 9001:2008.

Основні напрямки діяльності компанії:

- роздрібна торгівля електроніки;
- оптова торгівля електроніки;
- інша торгівельна діяльність.

Досвід і кваліфікація фахівців ТОВ «ЦЕТЕХНО» забезпечують високий рівень виконання наступних послуг:

1. Розробка ТЕО, бізнес-плану, інвестиційного проекту та пошук інвестора;
2. Торгівля електроніки;
3. Технічне та комерційне обґрунтування вибору устаткування і матеріалів, порівняння варіантів поставки;
4. Сервісне і гарантійне обслуговування;
5. Навчання персоналу.

Для наочності покажемо результати фінансової діяльності підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Фінансові результати ТОВ «ЦЕТЕХНО» за 2016 – 2017 рр., тис. грн

	2016 рік	2016-17 рік	2017 рік	Відносне відхилення, Δ	Темп приросту, %
Валовий прибуток від основної реалізації					
Прибуток від оренди приміщень					
Реалізація матеріалів, ОФ, неліквідів, інші операційні доходи					
Інші фінансові доходи					
Адміністративні витрати					
Витрати на збут					
Витрати з прибутку та інші витрати					
Фінансові витрати					
Податок на прибуток					
Всього прибуток (збиток) складає					

3. Планово-економічна діяльність ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Робота служб, котрі відповідають за планово-економічну діяльність найкраще можна виразити за допомогою результатів, котрі показує підприємство. Далі будуть показані основні економічні показники підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Основні економічні показники ТОВ «ЦЕТЕХНО» за 2016-2017 рр, тис.грн.

Показник	2016 р.	2016-17 р.	2017 р.	Відносне відхилення, Δ	Темп приросту, %
Активи					
Власний капітал					
Обсяги виконаних робіт					
Чистий дохід від реалізації продукції					
Собівартість продукції					
Валовий прибуток					
Незавершене виробництво					

Продовження табл. 2

Кредиторська заборгованість: - заборгованість по зарплаті - заборгованість бюджету та соцфондам - інші (в тому числі аванси)					
Довгострокові зобов'язання					
Чистий фінансовий результат					
Залишок коштів на рахунках					

З даної таблиці бачимо, що впродовж останніх кількох років підприємство збільшувало показники своєї діяльності та поступово збільшувало прибуток та інші ключові показники, котрі наведені в табличному вигляді.

Для підприємства ТОВ «ЦЕТЕХНО» негативними факторами, які можуть призвести до зменшення доходу є стрімке зростання ринку, збільшення частки підприємства на ринку, поява нових технологій у виробництві, зміна маркетингової політики; серед загроз – зміна діючого законодавства, погіршення загальноєкономічної ситуації, розірвання партнерських відносин з постачальниками, дії контролюючих органів.

4.Управління персоналом на ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Середня облікова чисельність штатних працівників за 2017р. становить 71 чоловіки (за 2016 р. – 115чол.). Середня облікова кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості складає 126 чол., за 2016 р. – 137 чол. Облікова кількість штатних працівників на кінець 2017 р. становить 75 чол. Фонд оплати праці за 2017 р. – 6237,6 тис. грн. (за 2016 р. – 5385,7 тис. грн.). Збільшення фонду оплати праці в порівнянні з 2016 р. становить 15,8%. Балансова заборгованість по зарплаті складає 547,0тис.грн. Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працюючого за 2017 р. становила 5289,0 грн. (за 2016 р.– 3356,4 грн.), зростання за 2017 р. на 57,6%. Середньомісячна зарплата усіх працівників у еквіваленті повної зайнятості – 4125,4 грн. (за 2016 р. – 3276,0 грн.), зростання за 2017 р. на 25,09% [3].

На ТОВ «ЦЕТЕХНО» сформована система управління персоналом, що об'єднує під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом усі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Компанія постійно рухається вперед і інвестує, як у свій розвиток, так і у розвиток компанії: освоюють нові ринки і масштаби бізнесу, впроваджують сучасні технології і використовують нове обладнання, створюють нові проекти та робочі місця; вкладають у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників.

Усі кадрові політики і процедури ТОВ «ЦЕТЕХНО» спрямовані на вирішення таких задач:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висунання на керівні посади;
- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;

- зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;
- забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;
- формування системи навчання і розвитку наставництва;
- розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Основними принципами кадрової політики ТОВ «ЦЕТЕХНО» є: цінність кожного – вартість компанії, кожен працівник компанії є цінним, адже його зусилля – це частина загального результату компанії; прозорість відносин та стабільність – побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи; успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток; цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань; конфіденційність інформації; безпека.

Розглянемо кількість працівників за типами зайнятості у 2015-2017 роках (табл. 3).

Таблиця 3

Кількість співробітників за типами зайнятості ТОВ «ЦЕТЕХНО», 2015–2017 рр.

№	Тип зайнятості	Рік					
		2015		2016		2017	
		Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
1	Штатні працівники						
2	Постійний договір						
3	Тимчасовий договір						
4	Повна зайнятість						
5	Неповна зайнятість						
6	Загальна кількість						

На рис. 1 відображаємо динаміку кількості постійної і тимсової кількості персоналу підприємства.



Рис. 1. Динаміка кількості постійної і тимсової кількості персоналу підприємства.

Далі розглянемо рух кадрів у ЦО ТОВ «ЦЕТЕХНО» у місті Одеса. Середньооблікова чисельність працівників протягом 3 років зазнала змін (табл. 2). У 2016 році відбулося зменшення працівників на 1 %, а у 2017 їх кількість зросла на 8 %. Найбільша хвиля звільнень спостерігалась у 2016 року на 52 % більше, ніж у 2015 році. Відповідно, у 2017 році спостерігався активний набір кадрів у 282 особи, що на 21 %, ніж попереднього року.

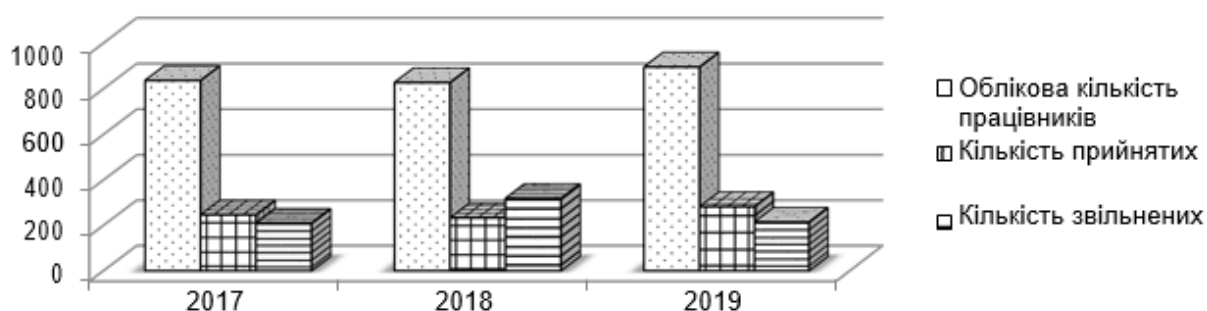


Рис. 2. Аналіз руху кадрів центрального офісу ТОВ «ЦЕТЕХНО» у 2015-2017

рр.

Використання торгової марки	2
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
Застосування системи знижок	2
Використання прогресивних методів продажу	3
Рівень сервісу	3
Оцінка ефективності руху товарів	3
Оцінка ефективності реклами	3

6. Управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Досліджуване підприємство працює на ринку роздрібної торгівлі і не веде експортних зовнішньоекономічних операцій. Таким чином, для того, щоб отримати більш чітку картину діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО» слід проаналізувати ринок роздрібної торгівлі побутової техніки та електроніки в Україні (рис.3) та у світі загалом.

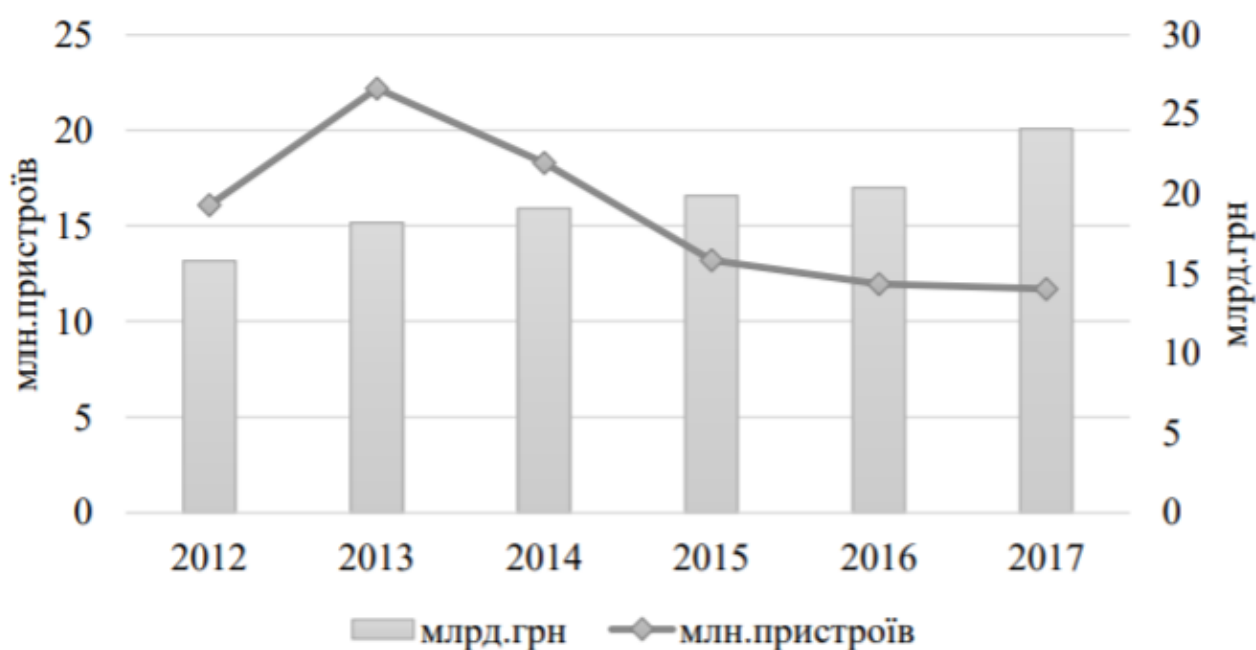


Рис. 3. Динаміка обсягу ринку побутової техніки та електроніки (2012-2017 рр.)

З 2013 року простежується незупинне зменшення кількості продажів пристроїв, проте в 2016-2017 роках цей показник мав незначну різницю. Не зважаючи на зменшення продажів, обсяг ринку побутової техніки та електроніки з кожним роком зростає і в 2017 порівняно з 2016 р. збільшився на 19%. Таке зростання пов'язують із необхідністю заміни вже застарілої техніки. Це ж стосується і комп'ютерної техніки: за останні два роки сформувався відкладений попит на ноутбуки і комп'ютери.

Що стосується світового ринку ритейлу, то у 2017 році світовий оборот галузі склав 24,6 трильйона доларів [1]. Варто зауважити, що ринок перебуває в розвитку і постійно змінюється. Оптимізується розмір торговельної площі,

Порівняння ТОВ «ЦЕТЕХНО» з основними конкурентами на вітчизняному ринку побутової техніки та електроніки

Продукція представлена у магазинах «Фокстрот» користується попитом багато в чому завдяки тому, що має велику кількість магазинів у значній кількості міст, а також завдяки тому, що заслужила довіру покупців, працюючи на ринку понад 20 років та надаючи якісну продукцію та гідне обслуговування клієнтів. Одним із слабких місць є недосконала маркетингова діяльність, проте це не заважає підприємству отримувати найбільший прибуток серед її конкурентів.

Оскільки підприємство не веде експортної діяльності, то критерій ведення зовнішньоекономічної діяльності можемо визначити за аналізом ефективності імпорту ТОВ «ЦЕТЕХНО»,

Для того, щоб оцінити ефективність імпорту, застосуємо методику, яка передбачає розрахунок економічного ефекту імпорту (табл.6).

Таблиця 6

Економічний ефект імпорту ТОВ «ЦЕТЕХНО» в 2017 році

Бренд	Цр партії товарів, грн	Зім партії товарів, грн	Еім, грн
Acer			
A4Tech			
ACME Europe			
Bravis			
Delfa			

Економічний ефект імпорту товарів може бути визначено за такою формулою [3]:

$$E_{im} = C_p - Z_{im}$$

де E_{im} - економічний ефект імпорту;

C_p — ціна реалізації імпортованих споживчих товарів на внутрішньому ринку, у грн;

Z_{im} — витрати на імпорт споживчих товарів, що включають їхню контрактну вартість, з урахуванням митних платежів, сплачених при митному оформленні, у грн.

Величина E_{im} характеризує прибуток від реалізації імпортованих товарів. Вона може бути використана при укладанні угоди їхньої купівлі та при плануванні і аналізі зовнішньоекономічної діяльності

Прибуток від реалізації імпортованих товарів є позитивним, тобто $E_{im} > 0$ по кожному з представлених експортерів товару. Це означає, що підприємству вигідно продовжувати імпортувати його: незважаючи на достатньо значні витрати на закупівлю, ціна на реалізацію товарів в деяких випадках в 1,5 рази вище, що дозволяє підприємству отримувати прибуток.

7. Управління обліково-фінансовою діяльністю ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Обліково-фінансова діяльність – це діяльність, спрямована на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, досягнення ним визначених цілей економічного та соціального розвитку.

В діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО» використовується 3 основні види документації: вхідна, вихідна та внутрішня.

Вхідна документація. Документи, які надійшли на підприємство від зовнішніх джерел (постачальників, покупців, партнерів, інших юридичних та фізичних осіб).

Вихідна документація. Документи підприємства, що надсилаються ним іншим суб'єктам господарської діяльності. Вихідні документи повинні оброблятися і відправлятися в день реєстрації.

Внутрішня документація. Використовується для забезпечення діяльності всіх відділів компанії. Внутрішні документи підприємства передаються виконавцям під розписку в реєстраційній формі.

Облік на ТОВ «ЦЕТЕХНО» автоматизований. На підприємстві в бухгалтерії застосовується таблично-автоматизована форма обліку, тобто угруповання і узагальнення облікової інформації проводиться за допомогою комп'ютерів, які зв'язані між собою мережею. Внаслідок чого можна отримувати реєстри різного змісту, відповідні журналам-ордерам, відомостям, книгам, карткам і так далі.

В бухгалтерії встановлено 5 комп'ютерів з програмою «1С: Бухгалтерія, 7.7», а також на одному з них встановлена програма «Бест Звіт + » для складання звітності і програма «Клієнт-Банк» для зручності перерахування грошових коштів. «1С:Бухгалтерія, 7.7» дозволяє повністю автоматизувати бухгалтерський облік на підприємстві і, зважаючи на специфіку даної організації, веде облік в гривнях і іноземних валютах одночасно. Не дивлячись на те, що програма має дуже складний супровід і налаштування, в даний час на ринку бухгалтерських програм, вона є найбільш зручною для організацій, що

8. Стратегічне управління ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Для того щоб краще проаналізувати та виявити недоліки в системі менеджменту ТОВ «ЦЕТЕХНО», здійснимо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – один із основних інструментів стратегічного управління, що оцінює в комплексі внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії. Методика проведення SWOT-аналізу передбачає декілька етапів. На першому етапі визначимо переваги й недоліки ТОВ «ЦЕТЕХНО» (табл. 7).

Таблиця 7

Загальна характеристика переваг і недоліків ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки

На другому етапі розглянемо і проаналізуємо ринок у цілому. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза межами підприємства і зрозуміти потенційні можливості й загрози (табл. 8).

Таблиця 8

Загальні можливості та проблеми для ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози

На третьому етапі порівняємо переваги і недоліки підприємства з можливостями і загрозами ринку. Для порівняння можливостей підприємства з умовами ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосуємо матрицю SWOT (табл. 9).

Таблиця 9

Узагальнення результатів SWOT-аналізу для ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Категорія	Переваги	Недоліки
Можливості		

Продовження табл. 9

Загрози		
---------	--	--

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, можна визначити, що через нестабільну ситуацію на даний час у нашій країні ТОВ «ЦЕТЕХНО» не має можливості із високим ступенем вірогідності спрогнозувати нові стратегії виходу на зовнішні ринки. Євроінтеграційні процеси в Україні спонукають компанії-лідери в усіх сферах економіки до прискіпливішого вивчення світового досвіду ведення бізнесу. Завдяки саме інноваційним заходам у системі менеджменту і формуванні стратегічних планів, орієнтованих на внутрішній ринок, ТОВ «ЦЕТЕХНО» на сьогодні займає лідируюче місце у своєму сегменті ринку, незважаючи на непросту ситуацію в економіці.

Компанія має потенціал і потребу в застосуванні розширеного спектра інновацій, які посилять її взаємозв'язок із клієнтами та продемонструє корисність для суспільства в цілому.

У компанії застосовують філіальну систему менеджменту. Кожен філіальний регіон розділено на окремі філіали, а філіали, у свою чергу, на підрозділи. Щоб проаналізувати ефективність системи менеджменту, розглянемо критерії оцінки діяльності підрозділів, які застосовують для досягнення стратегічних цілей компанії в цілому. Для цього виділимо загальний показник розрахунку ефективності діяльності кожного підрозділу – коефіцієнт виконання плану. За допомогою даного показника аналізують рентабельність роботи підрозділів, він слугує чинником для формування планів подальшої діяльності.

Під час розрахунку коефіцієнта виконання плану відсоток виконання плану округлюють до 1-го знака після коми. Для рентабельної і ефективної роботи підрозділу цей коефіцієнт повинен становити понад 80 %. У разі невиконання даного показника на всіх співробітників підрозділу накладають штраф.

Проаналізуємо розглядуваний показник одного з підрозділів за період із 1 по 31 січня 2017 р. (табл. 10).

Результати ефективності діяльності підрозділу ТОВ «ЦЕТЕХНО» за
січень 2017 р.

Фінансовий показник	План, грн	Факт, грн	Факт, %	КВП
Виручка від реалізації пристроїв, грн. :				
Терміналів				
Планшетів				
категорія «+»				
Страховки загалом, грн :				
Банківські				
страхові поліси				

Продовження табл. 10

Виручка від реалізації аксесуарів, грн				
Виручка від реалізації додаткових послуг, грн				
Кількість продукції операторів, шт.				

Опрацювавши результати ефективності діяльності підрозділу за цей період, можна зробити висновок, що підрозділ перевиконав планові показники за місяць на 68,91 %, що свідчить про рентабельність і ефективну роботу співробітників. У такому разі компанія у наступному місяці збільшить планові показники. Цей процес можна трактувати як із позитивного, так і негативного боку. Позитивним фактором є те, що перевиконання плану свідчить про можливість підрозділу збільшувати валові показники й отримувати більші прибутки. Негативним – те, що при цьому не враховують ситуацію з попитом у різні місяці, що може призвести до регресивної зміни показників. Детальніше відображення діяльності підрозділу компанії за допомогою показника виконання плану за 2016 р. подано у вигляді діаграми (рис. 4).

9. Управління інноваційною діяльністю ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Основною перешкодою впровадження інновацій на підприємствах електронної промисловості є відсутність фінансових ресурсів. Починаючи з 2009 р. загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність зменшився майже на 30%.

У загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності підприємств з виробництва електричного та електронного устаткування майже 90% належить власним коштам, у 2016 р. кошти державного бюджету склали трохи більш ніж 6%. Інвестиції вітчизняних інвесторів за всі п'ять років були незначними. Заслужує на увагу зростання у 2016 р. іноземних інвестицій до 3,05%. Після кризи 2009 р. зменшились кредити: у 2016 р. вони дорівнювали 0,17% від загального обсягу фінансування інноваційної діяльності підприємств з виробництва електричного та електронного устаткування.

Торговельна ERP-система, або програмний інструмент, що дозволяє ТОВ «ЦЕТЕХНО» організувати контроль процесів на всіх рівнях управління торговельною мережею. У фірми SAP ним є рішення для роздрібною торгівлі – SAP for Retail. Бізнес-сценарії, включені в цей програмний продукт, були сформовані протягом 30 років співпраці компанії SAP з торговельними компаніями по всьому світу та спеціально адаптовані до використання в Україні з урахуванням локальних особливостей.

Аналітичні дослідження ефективності в результаті використання рішення SAP for Retail, проведені IDC Ukraine, зводяться до таких показників ТОВ «ЦЕТЕХНО»:

- збільшення динаміки оборотів на 72%;
- збільшення прибутковості власного капіталу на 53%;
- збільшення рентабельності на 37%;
- скорочення днів перебування в запасі на 32%.

Окрім системи фірми SAP, одним із кращих у світі ERP-рішень для підприємств роздрібною торгівлі вважається рішення LS Retail.

Це розробка компанії Landsteinar Strengur – міжнародної компанії зі штаб-квартирою в Рейк'явіку (Ісландія), що спеціалізується на рішеннях для роздрібно́ї торгівлі, підприємств громадського харчування, готельного бізнесу. Базуються ці розробки на системах Microsoft Dynamics. Рішення LS Retail увібрало в себе кращі міжнародні практики в управлінні мережами роздрібних магазинів. Його унікальність полягає в повсюдному – на POS-терміналах, в магазинах і головному офісі – застосуванні єдиного програмного додатка, відсутності необхідності в налаштуванні та підтримці різнорідних систем і інтерфейсів.

На технічному рівні комплексні рішення для торгівлі ТОВ «ЦЕТЕХНО» розвиваються в тому ж напрямі, що і вся решта ERP-систем. Що ж стосується галузевої специфіки, то вона диктує необхідність максимально повної підтримки сучасних організаційних форм торговельної діяльності, а також новітнього спеціалізованого обладнання.

Динаміка витрат на інноваційне управління персоналом наведено в табл.11.

Таблиця 11

Динаміка витрат на інноваційне управління ТОВ «ЦЕТЕХНО»

10. Розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності ТОВ «ЦЕТЕХНО»

Головним напрямком удосконалення діяльності на підприємстві, вважаємо розвиток персоналу на підприємстві. ТОВ «ЦеТехно» містить у собі такі складові, як професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на

єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку.

Список використаних джерел

1. Рынок IT-стартапов в ритейле. 2017. URL: <https://habrahabr.ru/company/friifond/blog/322830>.
2. Роздрібна торгівля в Україні: багатоканальність та додаткові послуги. / Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №1. с. 221–225.
3. Оценка эффективности импортных сделок. // Студопедия. 2013. URL: <https://studopedia.org/10-107914.html>.