

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри

д.е.н., проф. _____ Оксана ЧУМАК

“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ

076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»

Тема: «Управління розвитком персоналу підприємства»

Виконавець _____ Артем ЛАНДАК
(підпис)

Керівник: _____ д.е.н., професор Оксана ЧУМАК
(підпис)

Нормоконтролер: _____ к.е.н., доцент Ганна МИРОШНИЧЕНКО
(підпис)

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« » 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувача

Ландака Артема Миколайовича
(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління розвитком персоналу підприємства»

затверджена наказом ректора від «07» липня 2023 р. № 1087/ст

2. Термін виконання роботи: з «01» вересня 2023 р. до «20» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»: форма № 1 Баланс (Звіт про інансовий стан), форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Статут підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства. Аналіз системи управління розвитком персоналу. Пропозиції щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Огляд та збір літературних джерел та матеріалів. Вступ.	01.09.2023- 09.09.2023	
2.	Вивчити й дослідити теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу підприємства	10.09.2023- 30.09.2023	
3.	Провести аналіз системи управління розвитком персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»	01.10.2023- 31.10.2023	
4.	Розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»	01.11.2023- 30.11.2023	
5.	Висновки. Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	01.12.2023- 10.12.2023	
6.	Передзахист	11.12.2023	
7.	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	12.12.2023- 20.12.2023	
8.	Захист кваліфікаційної роботи перед кваліфікаційною комісією	26.12.2023	

7. Дата видачі завдання: «01» вересня 2023 р.

Керівник дипломної роботи _____ Оксана ЧУМАК
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Артем ЛАНДАК
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: 90 сторінок, 20 рисунків, 20 таблиць, 60 використаних джерел.

Ключові слова: стратегія, розвиток, персонал, моніторинг, мотивація, діагностика, компетенції, кваліфікація, навчання

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення аспектів управління розвитком персоналом на підприємстві, розробка пропозицій і рекомендацій щодо Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

Предметом дослідження виступають теоретичні і прикладні аспекти процесу управління розвитком персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» .

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і специфічних методів, а саме: методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, аналітичний, групування, узагальнення, порівняння, класифікації, коефіцієнтний, методи фінансового та економічного аналізу.

Отримані результати та їх новизна: дістала подальшого розвитку система заходів вирішення проблем управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням впливу показника плинності працівників.

Одержані висновки мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» .

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали роботи можуть бути використані при розробленні заходів удосконалення напрямів управління розвитком персоналу підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутнісне наповнення поняття управління розвитком персоналу	8
1.2. Теоретичні підходи до розвитку персоналу на підприємстві.....	15
1.3. Методичні аспекти управління розвитком персоналу підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»... ..	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	31
2.2. Діагностика фінансового стану підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	35
2.3. Напрямки та резерви розвитку персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	51
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	59
3.1. Механізми управління витратами на розвиток персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	59
3.2. Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».....	67
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»	74
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

На підприємстві у даний час недостатньо вивченим та обґрунтованим є питання управління розвитку персоналу. Це питання охоплює велику нішу в наукових дослідженнях і відіграє основну роль у виробничих процесах діяльності підприємств як на внутрішньому ринку так зовнішньому. Персонал розглядається як основний ресурс, який стає визначальним фактором розвитку та успіху кожного підприємства та його розвиток додається до загальної стратегії підприємства. Управління розвитком персоналу на підприємстві дуже важливе і пояснюється це тим, що стрімкий ріст науково-технічного прогресу призводить до змін у вимогах до професіоналізму, знань та умінь і навичок робітників. Якщо кваліфікація персоналу не відповідає потребам компанії, це негативно позначиться на результатах її діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковою основою щодо управління розвитком персоналу підприємств вважаються праці А.Я. Кібанова, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, Д.П. Мельничука, В.А. Савченка, М.В. Семикіної, Ю.Г. Одегова та ін. Але, необхідно зауважити, що багато науково-теоретичних питань з даної проблеми цілком не з'ясовані, таким чином, вимагають подальшого вирішення та дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування методичних аспектів управління розвитком персоналу підприємства, розробка пропозицій і рекомендацій щодо впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

Для досягнення мети у роботі були поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» та визначити напрямки розвитку персоналу на підприємстві;
- надати пропозиції щодо удосконалення управління розвитком ТОВ

«ДТ ПРО КАРГО»;

– обґрунтувати доцільність запропонованих рекомендацій щодо впровадження системи моніторингу розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти процесу управління розвитком персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і специфічних методів, а саме: методи економічного, статистичного та фінансового аналізу, а також групування, узагальнення, порівняння, графічного моделювання.

Практична цінність наукової роботи полягає в тому, що результати проведеної роботи, допоможуть підприємствам вдало формувати систему управління персоналом, завдяки креативним інноваційним методам, допоможе згуртувати команду, надалі буде сприяти досягненню поставлених цілей.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісне наповнення поняття управління розвитком персоналу

Завдяки сучасному етапу розвитку теорії і практики управління персоналом на підприємстві досить багато сформовано концепцій, які характеризують концепції у сфері управління персоналом.

Останні розробки теорії і практики комплексного управління персоналом на підприємстві, враховує всі аспекти досліджуваної функції менеджменту. Її можна розглядати як системні заходи які спрямовані на створення умов для нормального розвитку і використання потенціалу людського ресурсу, за умови колективного та індивідуального внеску у вирішення цілей та завдань на підприємстві.

«Концепції управління персоналом є багато в чому результатом не тільки теоретичних досліджень, а й численних прикладних досліджень у всіх вищевказаних галузях знань» [1-3].

Узагальнюючи основні дослідження, необхідно зазначити наступні основні концепції управління персоналом (рис. 1.1):

1. «Використання трудових ресурсів. Положення даної концепції активно використовувалися в практиці управлінської діяльності з кінця XIX в. в 60х рр. XX ст. Прихильниками цієї концепції були теоретики «Школи наукового менеджменту», в якій розглядалась не людина, яка зайнята у виробництві, а її основна функція праця. Праця ж, в свою чергу, як фактор виробництва вимірювалась двома параметрами: витратами робочого часу та величиною оплати праці». [4]

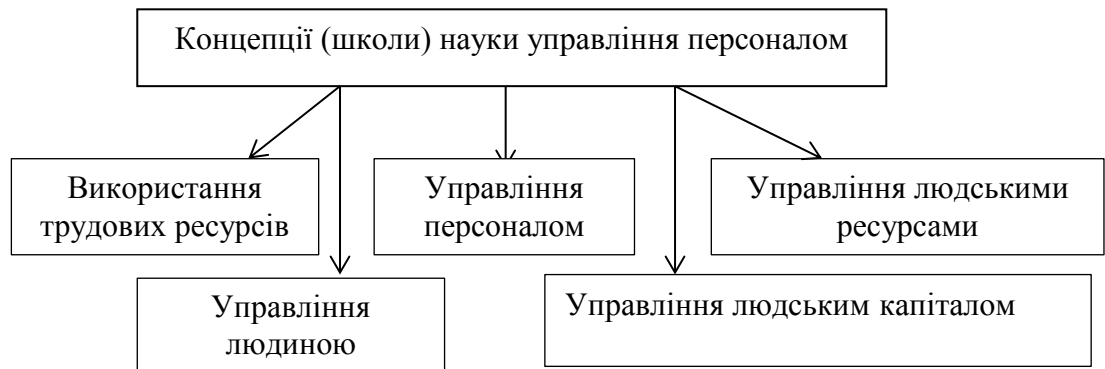


Рис. 1.1 Основні концепції (школи) науки управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

2. «Управління персоналом. Концепція розвивалася з 30х рр. ХХ ст. В її основу було покладено теорію бюрократичної організації А.Файоля. Людина в організації сприймалась через її формальну роль-посаду. Управління персоналом здійснювалось за допомогою численних адміністративних механізмів (принципів, методів, можливостей, функцій)» [6]

Таблиця 1.1

Підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
Т.Ю. Базарова [14, с.113]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства» [4, с.113]
А.Я. Кибанов [15, с.94]	«управління персоналом – це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією». [5, с.94]
Ю.Є. Меліхов, П. А. Малуєв [16, с. 41]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками». [6, с. 41]
В.І. Дериховська [17]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств» [7]
С. О. Єварович [18]	«управління персоналом – це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей» [8].

1	2
Є.В. Маслов [19, с. 18]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [9, с. 18].
Ю.Г. Одегов [20, с. 18]	«управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм та методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [10, с. 18].
Хміль Ф.І. [21, с. 24]	«управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу» [11, с. 24].

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 6, 7, 8, 10, 11]

3. Управління людськими ресурсами. Даний напрямок розглядав людину як «непоновлюваний ресурс» «елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів – трудової функції, соціальних відносин, стану працівника» [12, с. 96].

4. Управління людиною. Прихильники даної концепції відхджають від «ресурсного підходу в сприйнятті людини». Людина не тільки виходить на передній план у системі управління організацією, але її починають розглядати як «особливий об'єкт управління» [12, с. 97].

5. «Управління людським капіталом. Даний напрямок сформульовано спочатку як синтез економічної та соціальної складової в контексті діяльності організації. В подальшому розвинувся у повноцінну концепцію, яка розглядає «людський капітал» як сукупність не тільки навичок, знань, умінь, а й рівня здоров'я, середовища життєдіяльності людини тощо. По суті, відбувся перехід до розгляду людського капіталу як основного фактора конкурентоспроможності економіки країни» [12, с. 97].

Вивчення розвитку науки управління персоналом показало, що вона пройшла через кілька етапів. В даний час можна виділити два основних підходи до управління персоналом: класичний і сучасний. Класичний підхід до управління персоналом був заснований на принципах наукового

управління, розроблених Фредеріком Тейлором. Він характеризувався раціоналізацією праці, використанням кількісних методів управління та жорсткою централізацією.

Сучасний підхід до управління персоналом характеризується більш гуманістичним підходом до працівника, використанням якісних методів управління та децентралізацією. Розвиток науки управління персоналом відбувався паралельно зі становленням загальної теорії менеджменту. Можна припустити, що і в майбутньому розвиток науки управління персоналом буде продовжуватися в тому ж напрямку. Управління розвитком персоналу в сучасній організації включає в себе такі напрямки, як: планування розвитку персоналу, оцінка персоналу, підготовка і перепідготовка персоналу, кар'єрне управління. Ці напрямки спрямовані на підвищення ефективності використання персоналу в організації наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Управління розвитком персоналом в сучасній організації

Критерій	Характеристика
Філософія	Вищою цінністю організації є людські ресурси, індивідуалістичний підхід, унітарна філософія
Цільова орієнтація	Безумовне досягнення необхідного рівня якості продукції (робіт, послуг) при оптимальній величині витрат
Активи	Людський капітал в широкому розумінні
Організаційна політика	Заснована на впливі працівників
Структура	Гнучка, орієнтована на результат
Функції	Крім традиційних функцій на передній план виходять управління знаннями, управління здібностями
Механізм	В основі стратегічний підхід, управління – функція лінійних менеджерів

Джерело: сгруповано автором на підставі [4].

«Якщо відштовхуватися від твердження, що на сучасному етапі розвиток загальної теорії менеджменту визначається такими основними аспектами, як застосування концепції МВО (Management By Objectives), концепції MBQ (Management By Quality), а також концепції цифрової економіки, то можна припустити, що розвиток системи управління

персоналом буде проходити відповідно до основних положень даних концепцій. Уже сьогодні багатьма авторами приділяється увага дослідженню взаємозв'язку між людськими ресурсами та якістю роботи організації. В даний час теорія управління персоналом ґрунтується на наступних принципах управління персоналом: використання концепції «управління за цілями». Для всіх елементів та ланок організаційної структури підприємства, а також для кожного працівника повинні встановлюватися цілі діяльності. При цьому працівники повинні брати участь в процесі визначення мети. Досягнення сформульованих цілей, таким чином, залежить від кожного члена трудового колективу» [16].

«Управління, засноване на довірі та самоконтролі. В основі цього принципу лежить японський підхід до управління персоналом, за яким працівник бере на себе відповідальність, а керівник здатний довіряти своїм співробітникам рішення багатьох питань» [23].

Одним із таких принципів є відмова від статусних символів. Це сприяє створенню рівноправних відносин між працівниками та керівниками, що є важливою умовою для формування позитивного мікроклімату в колективі. Крім того, ефективне управління персоналом передбачає використання комплексної системи стимулювання, яка включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівників, а нематеріальні стимули - на задоволення їхніх соціальних, психологічних та інших потреб. Такий підхід до управління персоналом дозволяє підвищити мотивацію працівників до праці, що позитивно позначається на ефективності діяльності організації.

Концентрація тільки одного напрямку не дозволяє досягти зростання як продуктивностей так і якостей виконання робітниками своїх обов'язків. Тому тільки комплексні заходи впливають на всі аспекти мотиваційного ядра робітника і може привести до збільшення ефективного використання.

Раніше состав персоналу поділявся на дві групи: персонал, який займався безпосередньо основною діяльністю підприємства та персонал,

який займався неосновною діяльністю (рис. 1.2). Цим розподілом користувалися для розрахунку заробітної плати.

Трудові коефіцієнти узгоджувалися із вимірниками результатів виробничої діяльності.

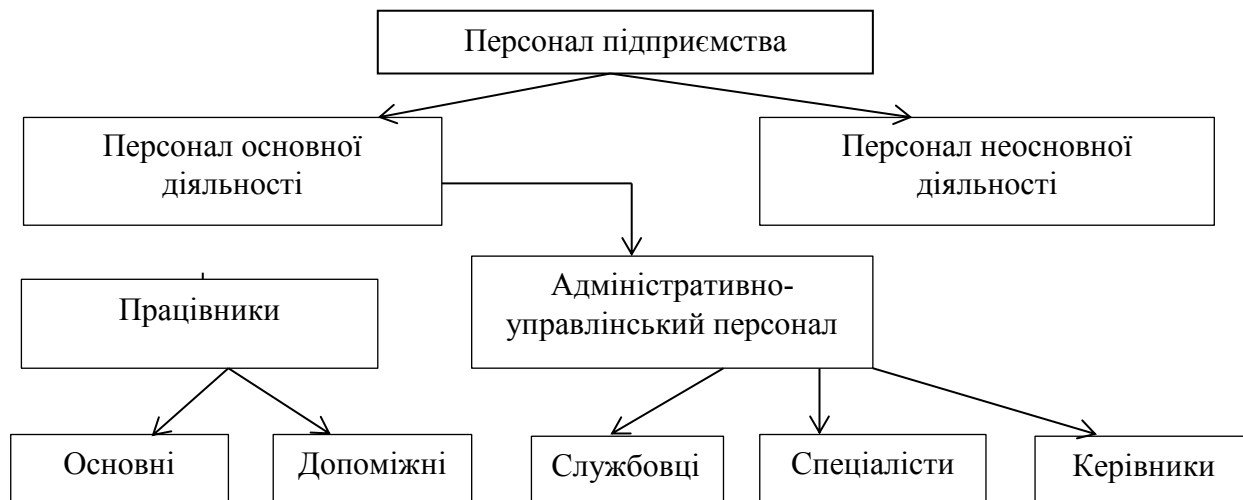


Рис. 1.2 Класифікація категорій персоналу під час планової економіки
Джерело: узагальнено автором на основі [5]

До працівників підприємства відносилися ті, хто був зайнятий безпосередньо в процесі виробництва матеріальних продуктів, робіт, послуг. До поміжного персоналу – працівники, які займалися ремонтними роботами, транспортними перевозками вантажів та пасажирів, а також надавали матеріальні послуги.

Підлеглі адміністративно-управлінського складу відповідали за наступні напрямки. Службовці займалися документацією, оформлювали документи, вели облік та проводили контроль за результатами діяльності. До них відносилися: діловоди, обліковці, агенти, проектувальники, секретарі. Спеціалісти були зайняті в процесах технічного та економічного характеру. Цей напрямок потребував кваліфікованих спеціалістів специфічного профілю: інженери, економісти, бухгалтери, юристи, соціологи.

Керівники: директора, заступники, начальники, головні спеціалісти - займали вищі посади. Вони стежили за виробничим процесом, перевіряли стан трудової та виробничої дисципліни, проводили контроль діяльності у

підпорядкованих їм підрозділах та всього підприємства в цілому.

До персоналу неосновної діяльності відносилися ті, хто займався додатковими процесами. Вони не були пов'язані з виробництвом але працювали на підприємстві. До них відносилися: ЖКХ, садочки, амбулаторії.

В сучасній Україні назви категорій персоналу чітко стандартизовані. Класифікація професій ДК 003-2010 включає 9 категорій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікатор професій

Категорія	Характеристика
1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники	Відносяться професії, пов'язані з законодавством, регулюванням державної політики, судові справи, а також керівники підприємств, організацій та установ
2. Професіонали	Відносяться професії, які потребують детальні галузеві знання в різних сферах діяльності підприємств. Вони повинні мати документи, які свідчать про їх професіоналізм: диплом вищої освіти, сертифікат, свідоцтво, атестат, стажування
3. Фахівці	Професії, які дають змогу працювати одночасно в різних галузях: молодші спеціалісти, бакалавр, які закінчують навчання та проходять практику. Також відносяться ті, хто потребує додаткового часу для вникнення в процес виробництва в зв'язку зі складними технічними процесами або їх обслуговування.
4. Технічні службовці	Професії, в яких задіяні спеціалісти в сфері технічного обслуговування: комп'ютери, обладнання, програмні продукти. Вони заносять інформацію, аналізують, зберігають, відновлюють, а також виконують роботи, пов'язані з обслуговуванням відвідувачів та клієнтів. Потребують повної освіти.
5. Робітники сфери торгівлі та послуг	Відносяться професії, які потребують знання для надання послуг у сфері торгівлі: крамнички, магазини, торгові ринки. Полуги охоплюються обслуговування клієнтів, охорона правопорядку.
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	Відносяться професіонали, які пов'язані з сільським господарством, розведення тварин, морських істот, догляд за лісами з подальшим відправленням продукції для реалізації на ринок
7. Кваліфіковані робітники з інструментом	Професії, які пов'язані з обслуговуванням обладнання та інструментів, виробничого процесу, які націлені на отримання кінцевого результату. До них відносяться працівники, які задіяні в видобутку корисних копалин, будівництво споруд різного профілю та виробництво продукції різних сфер діяльності підприємств.

8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	Професії, які обслуговують і контролюють технологічний процес роботи обладнання, машин, транспортних засобів, а також збір та налагодження обладнання із деталей та вузлів.
9. Найпростіші професії	Професії, які не потребують великих розумових знань: фізичні навантаження, продаж товару на ринках або рекламування на вулицях, прибирання офісі

Джерело: складено автором на основі [7]

До цієї класифікації можна додати розподіл персоналу на постійних, сезонних та тимчасових працівників. Підприємство може залучати на повний або неповний робочий день. Деякі можуть поєднувати дві роботи, працюючи в різних компаніях або установах. Однак основне місце працевлаштування вважається те, де знаходиться трудова книжка. Підприємство може запрошувати студентів, стажерів для навчання з подальшим працевлаштуванням. Для цього складаються спеціальні договори. Але ці працівники не відносяться до основного складу підприємства, хоча вони роблять багато прав.

1.2 Теоретичні підходи до розвитку персоналу на підприємстві

Сучасне середовище характеризується необхідністю прискорення інноваційного, інвестиційного розвитку економіки країни. Воно наполегливо вимагає якісних перетворень і новітнього підходу в управлінні підприємством. Серед основних важливих економічних властивостей, що до впливу реалізації управлінських рішень, важливе місце займає саме індивідуальність людини і характеристика її поведінки, сумлінність, ініціатива та свобода при прийнятті рішень і інше. Ці фактори тільки підтверджують необхідність посилення уваги при розвитку персоналу, та забезпечити його неможливо без витрат на професійне навчання, адаптацію і оцінювання при формуванні організаційної культури підприємства.

Враховуючи факт результативності управління це є конкурентною перевагою для будь-якого підприємства і персонал –це невід'ємним ресурс, який визначає особливості управління розвитком персоналу на підприємстві та становить інтерес для вчених-практиків.

Управління розвитку персоналу займають важливе місце у процесі розробки системи соціальних і виробничих показників, та впливає на реалізацію стратегічних завдань для сучасного машинобудівного підприємства. Постійна модернізація виробничих потужностей за допомогою впровадження нових технологій і техніки потребує від персоналу вдосконалювати свої знання, вміння і навички та призводить на підприємстві до збільшення витрат на розвиток персоналу.

Метою розвитку персоналу є створення такої команди на підприємстві, яка володіє потужними знаннями та якісними характеристиками для досягнення стратегічних цілей, покладених в основу діяльності підприємства.

Виділимо задачі, які дозволять вирішувати поставленні стратегічні цілі:

- складання списку працівників, які спроможні до навчання;
- розповсюдження оновленої інформації стосовно нормативного законодавства для поточного навчання працівників;
- визначення потенційних можливостей працівників;
- створення резервів співробітників в різних напрямках для сумісництва;
- планування подальшого розвитку працівників, пропозиції від підприємства та саморозвиток.

Розвиток працівників має свої переваги (рис. 1.3):

Таким чином, основним завданням розвитку персоналу є збільшення віддачі кожного співпрацівника та відділу після проведеного навчання.

Система розвитку персоналу – це комплекс методів, процесів і ресурсів для здійснення щоденних завдань та на перспективу у сфері розвитку персоналу для оптимального задоволення бажань працівників із самореалізацією, професійним зростанням в кар'єрі.



Рис. 1.3 Переваги розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [11].

Отримання результатів від впровадженої стратегії залежить від концепції, яка покладена в основу роботи з працівниками. Кожна концепція базується на певних принципах (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Базові принципи системи розвитку персоналу

Назва принципу	Характеристика
Науковий підхід	Планування розвитку персоналу повинно проводитися з урахуванням пропозицій наукової співробітників
Демократизм	Система повинна бути відкритою, запрошуючи всіх працівників проявляти ініціативу та пропонувати свої пропозиції, щодо напрямків свого розвитку
Гнучкість	Вміння системи швидко підлаштовуватися під поточні зміни в планах підприємства, а також прогнозувати потреби на майбутнє, корегуючи стратегічний план по розвитку персоналу
Планомірність	Розвиток персоналу повинен бути запланований на протязі певного періоду і чітко виконуватися. Після кожного проведеного навчання обов'язково працівник повинен звітувати керівництву про отриманні результати
Незалежність	Надавати можливість самостійно обирати напрямки розвитку працівникам, не вливати зі сторони адміністративного керівництва
Відкритість	Інформування персоналу про проведення різних засобів, інструктажів, семінарів, практичних кейсів, які пропонуються підприємством для підвищення кваліфікації

Перманентність	Безперервно та постійно використовувати знання працівників, які вони отримали під час підвищення кваліфікації. Проводити простий аналіз та моніторинг освітніх знань працюючих в структурних підрозділах. Прогнозувати майбутні плани та корегувати програми і проекти у вже запланованих заходах, які будуть спрямовані на подальший розвиток персоналу
Адаптивність і відновлення	Використання інноваційних методів розвитку персоналу, які спрямовані на сучасні вимоги підприємства для конкурування з іншими. Додатково також використовувати методи, які доказали свою ефективність.

Джерело: складено автором на основі [3].

Суть процесу управління розвитком персоналу в першу чергу полягає у виконанні деяких функцій, які безпосередньо сприяють на його реалізації і є невід'ємною складовою цього процесу і тому ефективне управління розвитком персоналу безпосередньо залежить від функціонального наповнення процесу (рис.1.4).

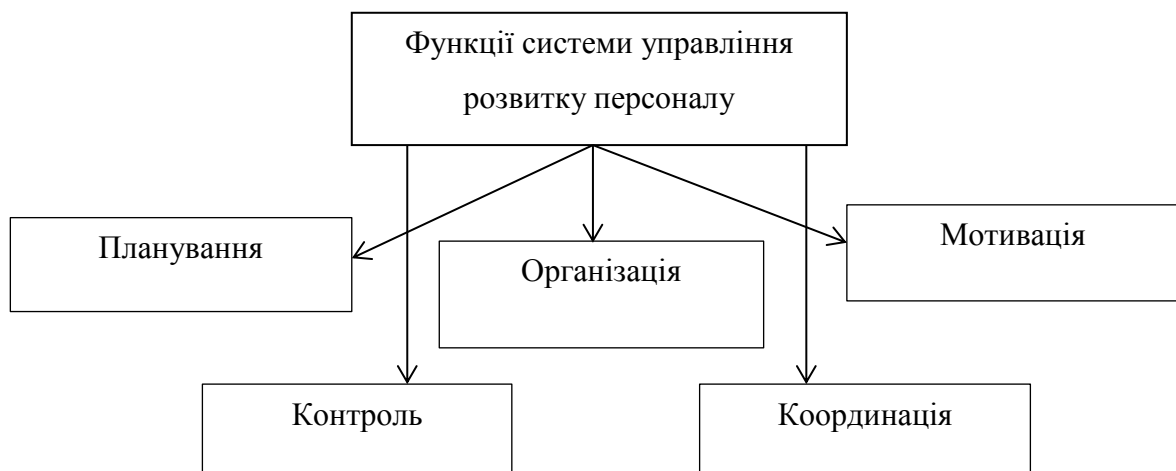


Рис. 1.4 Основні функції системи управління розвитку персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [9].

Одними із основних функцій системи управління розвитку персоналу є планування та організація, мотивація та контроль (облік і аналіз), координація (регулювання). Процесом управління розвитку персоналу є послідовність реалізації вище вказаних функцій.

Необхідно акцентувати увагу з врахуванням того, що виконуючи функції управління у повному обсязі враховуючи всі елементи складається

цикл взаємодій керуючої підсистеми (суб'єкт управління, здійснює операцію над об'єктом управління), керована підсистема (об'єкт управління – розвиток персоналу і процес формування та оптимізації).

Для процесу управління розвитком персоналу необхідно з початку визначити мету, яка б полягала в оптимізації витрат, а саме в забезпеченні зростання економічних результатів діяльності підприємства над ростом витрат утримання та розвитку персоналу.

Змістовна складова планування у розрізі функцій управління на підприємстві реалізується через обґрунтовані визначенні головні напрямки та пропорції розвитку виробництва враховуючи матеріальні джерела його забезпечення та попиту ринку. На думку Р. Акоффа: «планування – це процес практичного втілення стратегії, який полягає у прийнятті конкретних рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому, зменшити їх невизначеність. Дійсно, у процесі планування здійснюється: розрахунок вартості ресурсів, необхідних для кожного виду діяльності за переліком об'єктів і підприємництва в цілому; обчислення планової виробничої собівартості кожного виду продукції за структурними підрозділами і підприємства в цілому; визначення загальної величини витрат на плановий обсяг господарської діяльності підприємства» [8].

Мета планування витрат це економічне, обґрунтоване всебічне визначення величини витрат, які необхідні у плановий період для діяльності організації, яка безпосередньо відповідає вимогам якості.

Сутністю управління розвитком персоналу є уточнення цілі розвитку персоналу підприємства на даний період та визначення пріоритетних завдань і інструментів та їх досягнень, які виявленні у трудових та фінансових ресурсах, необхідних при вирішенні поставлених завдань.

Функція планування включає декілька складових які прогнозують та нормують, і це дозволяє більш коректно планувати майбутні витрати фірми, при цьому враховувати зовнішні і внутрішні фактори впливу і саме при формуванні системи управління витратами при утриманні і розвитком

персоналу враховуючи вплив чинників внутрішнього (включаються ті, на які безпосередньо підприємство може вплинути враховуючи мету оптимізації витрат на персонал) і зовнішнє середовище (відносяться фактори, підприємство на які не може вплинути) і є її характерною особливістю.

При своєчасному врахуванні існуючих чинників це зовнішнього і внутрішнього середовища, яке забезпечує сприятливі умови не тільки при результативному управлінні витратами, а і для нормального функціонування, розвитку підприємства, підвищить якісне функціонування процесу.

Бюджетування насамперед невід'ємно пов'язано з процесами планування на підприємстві, та є інструментами деталізації перспективного планування. Маючи на увазі під бюджетом план створення та використання фінансових ресурсів які б забезпечували ефективну діяльність підприємства, можливо зробити висновок, що бюджетування це певна технологія планування майбутніх операцій фірми, обліку доходів та витрат а також оформлення результатів за допомогою системи бюджетів. Та при цьому бюджетування включає розробку бюджетів, організацію здійснення та контроль за їх виконанням. Система бюджетування в першу чергу необхідна для прогнозу майбутніх витрат підприємства і передбачає можливі зміни умов діяльності за допомогою випереджального планування і контролю [19].

Враховуючи останні тенденції та напрацювання в цій галузі, необхідно виділити наступні елементи системи розвитку персоналу (рис. 1.5):

Організаційний розвиток стосується корпоративної етики. Цей напрямок є особливим, оскільки кожен працівник на підприємстві має свої думки стосовно цінностей, норм і правил поведінки серед очолюючих його людей. Тому керівництву необхідно будувати організаційну структуру, залучаючи всіх працюючих та тісно з ними взаємодіяти. Потрібно чітко виставити рамки: кожен повинен розуміти свої завдання та обов'язки, ознайомитися з інструкціями, наказами, Кодексами та іншими документами відносно роботи на підприємстві.



Рис. 1.5 Елементи системи розвитку персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Слідкування за процесами змін – всі працівники повинні бути готові до різних поточних або стратегічних змін у діяльності підприємства та ступінь їх участі в них. Це може стосуватися зміни відділу, часткове або повне перепрофілювання діяльності підприємства, а також стимулювання до змін та підвищення рівня кваліфікації співробітників в політиці управління розвитком персоналу [10].

Професійний розвиток – підготовка працівників до виконання поставлених задач та обов'язків при переведенні на нові посади. В деяких великих компаніях створені спеціальні відділи для підвищення кваліфікації та стажування без відриву від виробництва. Це підкреслює важливість значення розвитку персоналу, можливість швидко адаптуватися до змін, які виникають серед конкурентів, бути лідером на ринку. Для підтримування бажання розвиватися керівництво надає працівникам грошові премії та нагороди.

Коучинг – є новим напрямком конкуренції і спрямовано на пошук прихованих ресурсів підприємства. В основу коучинга покладена ідея самостійного пошуку та вирішення проблем, які з'являються на підприємстві працівниками, тобто відсутність готових шаблонів для вирішення ситуації. Це додатково стимулює самонавчання персоналу, відкриває їх незадіяний внутрішній потенціал, що приводить до ефективної діяльності всього підприємства [28].

Наставництво – задіяння висококласних фахівців свого підприємства для навчання новачків або новим вимогам, які пропонує підприємство. Після консультування та роз'яснень про організаційну структуру, відділи, корпоративну культуру, правила роботи, починається процес самостійної роботи, а потім після стажировки прямує на нове робоче місце. Тобто підприємство закладає мету в цей напрямок – допомога своїми силами у професійному зростанні персоналу.

Професійне навчання – постійний процес, який починається з визначення працівників, яким необхідно підвищити свій рівень знань для виконання поточних та майбутніх завдань. На основі проведеного дослідження обираються програми навчання, закладаються витрати в бюджет підприємства, формуються групи та планується графік проведення стажування. Необхідно враховувати, що кожна програма має свої цілі, переваги та недоліки. Тому в основу закладаються різні методи: лекції, практика, відеофайли, семінари, ділові ігри, які наближають до реальних ситуацій та подій. Треба звернути увагу, що навчання проводиться для дорослих працівників, які вже мають практичний досвід роботи. В зв'язку з цим розвиток персоналу повинен бути актуальним і максимально приближеною до конкретного напрямку діяльності кожного працівника відповідно до його праці на підприємстві.

Підвищення кваліфікації – спрямовано на підвищення вимог до конкретного напрямку праці фахівця або для зміни посади. Тому працівників необхідно ділити на групи по кожному напрямку. Підвищення професійності

повинно бути комплексним, враховувати всі обставини та диференційованим за окремими індивідуальними особливостями співробітників. Підвищувати професійність можна за рахунок власних висококваліфікованих спеціалістів або укласти договори з університетами, установами, міжнародними організаціями для придбання тренінгових курсів або отримання освітніх послуг [30].

Планування кар'єри – надання можливості працівниками займати вищу посаду та підніматися по професійним сходам дає стимул та мотивує їх працювати на повну віддачу для отримання підприємством ефективних результатів. Кар'єрне зростання має бути не тільки вертикальним, тобто спрямованим на зміну посади, але й горизонтальним – підвищення продуктивності, отримання додаткового доходу та підвищення статусу і конкурентоспроможності. Підприємства, які змогли втілити ці два напрямки набагато випереджають своїх конкурентів.

1.3 Методичні аспекти управління розвитком персоналу підприємства

Сучасні підприємства проявляють особливий інтерес до розвитку персоналу, адже в умовах високої конкурентоспроможності саме розвиток буде сприяти досягненню стратегічних цілей. Необхідність швидкого реагування на ринкові зміни приводить до посилення потреб більш високого рівня професійних знань, постійному підвищенню кваліфікації та самовдосконаленню. В ринкових умовах кожне підприємство повинно самостійно обирати інструменти та ричаги до управління розвитком персоналу, як на найближчу перспективу, так і на віддалений термін, реалізація яких забезпечить йому виживання, підвищення конкурентоспроможності та інтенсивний розвиток.

Оцінювання ефективності управління розвитком персоналу підприємства доцільно проводити з урахуванням методів оцінки фінансового стану.

«Головними методами аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є: горизонтальний, вертикальний, трендовий, коефіцієнтний, факторний» [29].

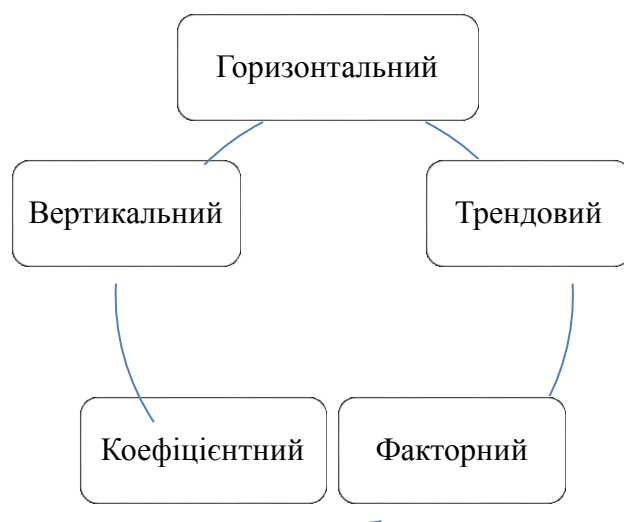


Рис. 1.6 Методи аналізу фінансового стану

Джерело: узагальнено автором на основі [29]

«Найпоширенішим видом аналізу є аналіз фінансових коефіцієнтів. Цей вид часто застосовується фінансовими аналітиками та інвесторами, тому що їх легко визначити на підставі показників фінансових звітів підприємств. Проте, потрібно зазначити, що їх цінність залежить від правдивості і повноти інформації, поданій у фінансовій звітності. В основному для аналізу використовують п'ять груп коефіцієнтів» [29]:

- «коефіцієнти ліквідності які вказують на спроможність підприємства погасити поточну заборгованість;
- коефіцієнти управління активами що характеризують рівень ефективності використання активів щодо виробництва і реалізації продукції;
- коефіцієнти управління кредитами — віддзеркалюють фінансову стійкість підприємства;

— коефіцієнти прибутковості надають інформацію про досягнутий підприємством рівень віддачі на вкладений капітал;

— відносні показники ринкової вартості — відображають зв'язок між доходами акції та ціною на неї» [29].

Оцінка ефективності розвитку персоналу повинна будуватися на збалансуванні показників. Ефективне управління включає проведення оцінки кваліфікації персоналу, рівня освіти, кількості та структури його чисельності, а також інші важливі індикатори. Оцінка розвитку персоналу проводиться для:

- моніторингу наявності технологій управління розвитком персоналу,
- отримання результатів щодо ефективності управління персоналом після проведення різних заходів,
- аналізу витрат, які спрямовані на підвищення кваліфікації всередині підприємства та запрошених зі сторони фахівців,
- визначення ступеня задоволеності після проведених заходів,
- визначення якості проведення кадрових заходів,
- аналізу кінцевого результату, тобто можливість одразу вирішувати проблеми з нового ракурсу,
- виявлення слабких місць в управлінні розвитком персоналу на підприємстві,
- розроблення рекомендацій, щодо вирішення проблем с нестачею кадрів та вдосконалення існуючої програми підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві [19].

«Розглядаючи підходи до системи оцінки, необхідно враховувати цільову орієнтацію і суб'єктів (споживачів результатів) оцінки. З позицій цілей та завдань, що вирішуються в процесі дослідження системи управління персоналом, в якості ключових можна виділити: виявлення сильних та слабких сторін управління кадрами; прийняття управлінських рішень у галузі керування трудовими ресурсами; забезпечення зацікавленого партнерства тощо. Ключовими суб'єктами оцінки системи керування

працівниками виступають співробітники кадрових служб, керівництво організації, власники, зовнішні партнери, працівники підприємства» [22].

«На даний момент існують два принципові напрями в оцінці в системі управління працівниками: оцінка персоналу і оцінювання систем керівництва персоналом. Проблемні питання виникають в теорії, а особливо в практиці управління персоналом підміняються категорії і, кажучи про оцінку в системі управління персоналом, мають на увазі лише оцінку самого персоналу: його кваліфікації, результатів праці, потенціалу. Іноді додають ще й оцінку кадрового діловодства. Однак така оцінка є оцінкою не системи управління персоналом, а лише об'єкта управління персоналом на підприємстві. Оцінка системи передбачає перевірку відповідності її заданим критеріям. Однак, як правило, коли говорять щодо соціальних систем, кількісні критерії оптимальності не задаються. Міркують про соціальний ефект і часто про неможливість неекспертними методиками оцінити результативність. Однак, як вже зазначалося вище, в умовах ринку, навіть говорячи про соціальні інновації, оцінюють їх ефективність» [23].

Система управління персоналом повинна працювати таким чином, щоб задовольняти інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи власника, керівника та працівників. Для цього необхідно періодично оцінювати ефективність роботи системи.

З метою координації діяльності персоналу керівництво використовує різні методи, зокрема адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Ефективний розвиток організації залежить від оцінки ефективності її діяльності. Оцінка дозволяє виявити резерви зростання результативності та прибутковості. Основними факторами зростання ефективності з позицій економіки підприємства є ефективність використання засобів праці, предметів праці та трудових ресурсів.



Рис.1.7 Система методів управління персоналом на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [27]

Комплексний підхід є основною умовою ефективного антикризового управління. Ефективна система антикризового управління має вчасно виявляти загрози, і залежно від серйозності вживати необхідних заходів з попередження виникнення і нейтралізації кризи; підтримання фінансової стійкості, платоспроможності, конкурентоспроможності та фінансово-господарської діяльності підприємства та в разі необхідності виведення підприємства з кризового стану.

Комплексний підхід управління розвитком персоналу дозволяє швидко знаходити ресурси для підвищення ефективності управління персоналу, визначати слабкі місця, переваги та недоліки програм підвищення кваліфікації, які покладені в основу стратегії підприємства, на які терміново необхідно звернути увагу для коригування та переорієнтації на нові вимоги.

Послідовність оцінки ефективності управління розвитку персоналу представлено на рисунку 1.8.

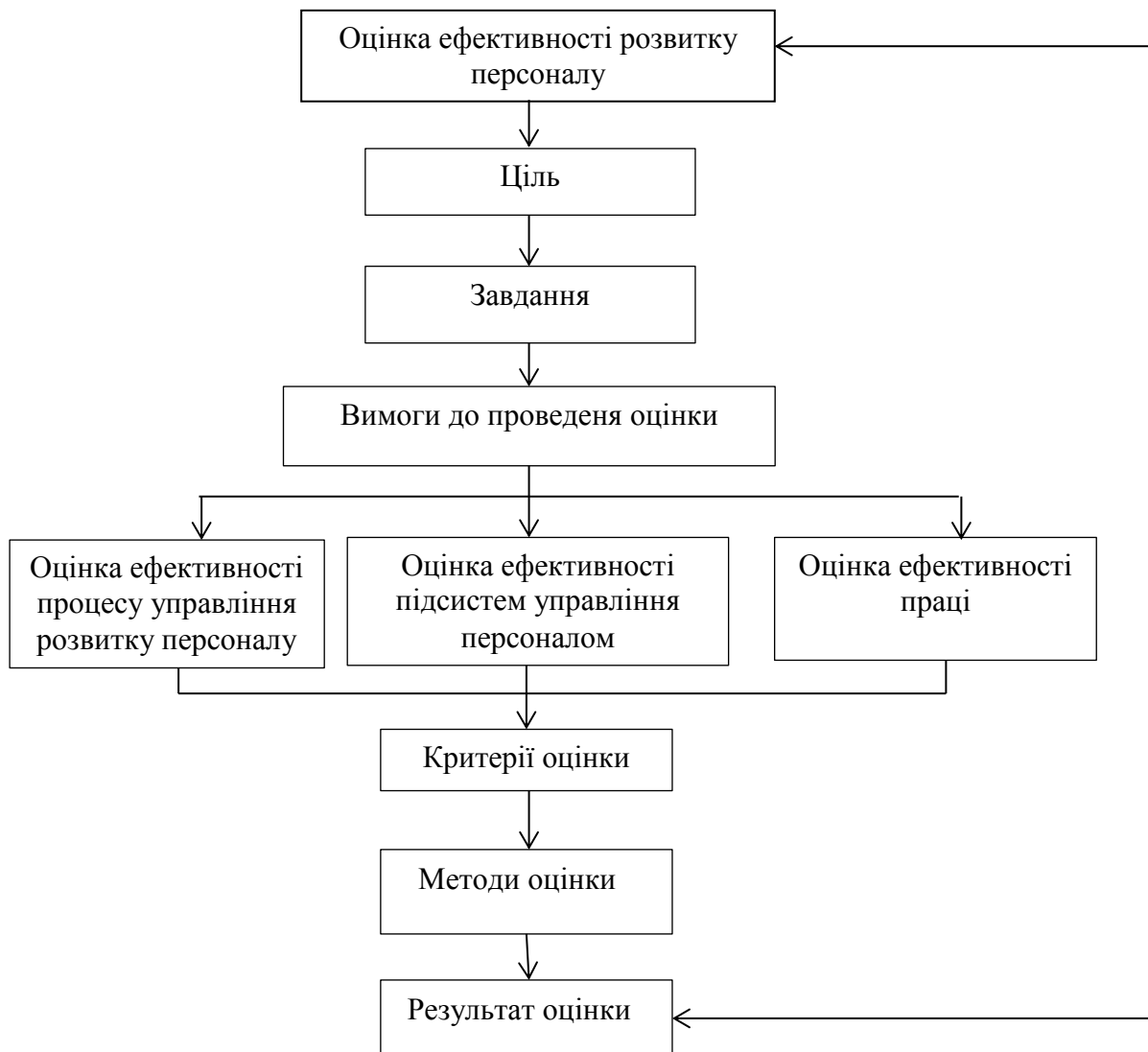


Рис. 1.8 Організація проведення оцінки ефективності управління розвитком персоналу на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [41]

Отже, у нестабільному середовищі оцінка фінансового стану підприємств має бути всебічною та використовувати комплекс методів.

Антикризове управління суб'єктом підприємницької діяльності суттєво відрізняється від управління фінансово стійким підприємством. Сукупний набір підходів та методів діагностики останнього націлений на розвиток та функціонування підприємствами у довгостроковому періоді, то методи діагностики першого спрямовані переважно на подолання уже існуючої кризи, забезпечення існування підприємства у короткостроковому періоді.

Підприємствам потрібно обирати методик оцінки фінансового стану і антикризового управління персоналом, яка відповідає наступним вимогам:

- оцінка повинна бути своєчасною та гнучкою. Вона повинна надавати необхідну інформацію як за підсумками певного періоду, так і в поточному режимі, щоб підприємства могли оперативнo реагувати на зміни в економічному середовищі;

- оцінка повинна бути прозорою. Її результати повинні бути зрозумілі не тільки тим, хто її проводив, але й усім, хто їх споживає. Це важливо для забезпечення ефективного управління підприємством;

- оцінка повинна встановлювати причинно-наслідкові зв'язки та давати їм кількісну оцінку. Це дозволяє підприємствам краще зрозуміти, що впливає на їх фінансовий стан та ефективність антикризового управління персоналом;

- результат оцінки повинен бути достовірним. Для цього необхідно використовувати надійні методи та інструменти оцінки, а також проводити періодичну перевірку отриманих результатів;

- оцінка повинна бути економічною та спрощеною. Вона не повинна бути надмірно трудомісткою та вимагати використання складного інструментарію. Важливо, щоб її могли проводити не тільки фахівці, а й звичайні співробітники підприємства [13].

З методологічної сторони діагностики підприємства перераховані критерії можна вважати основними та тим, що найбільш часто висуваються під час вибору методики аналізу [21]. Найчастіше на підприємствах зустрічається вид оцінки систем управління персоналом - кадровий аудит.

Висновки до розділу 1

На сучасному етапі розвитку підприємств основною складовою управління персоналом є створення таких умов для підприємців, щоб вони мали змогу підвищувати свій рівень знань, вдосконалювати вміння та постійно розвиватися не тільки в своєму напрямку, але й мати мотивацію для розширення кругозору. Це підвищує статус підприємства на ринку та дає змогу бути конкурентоспроможним та лідером в галузі. Підприємство повинно постійно слідкувати за трендами розвитку економіки та швидко адаптуватися до змін, які відбуваються на ринку, підвищуючи творчу та організаційну активність свого персоналу. Таким чином одним із головних факторів, що приводить підприємство до успіху є людські ресурси.

Підприємство може купувати нове обладнання для виробництва нової продукції, впроваджувати новітні технології, використовувати комп'ютерні програми для підвищення ефективності діяльності підприємства, але наскільки це допоможе стати лідером на ринку залежить від компетентності працівників. Сучасність диктує нові вимоги для фахівців. Саме компетентність покращує взаємозв'язок між знаннями та ситуацією, що постійно змінюється та дозволяє будувати вірний алгоритм необхідний для успішного і швидкого вирішення проблеми.

Ефективність управління персоналу залежать від використання методів та методик оцінки працівників. Важливу роль в цьому процесі відіграє керівник підприємства, наскільки він зацікавлений у вкладання інвестицій в свою команду. Велике значення має зворотній зв'язок між адміністративними керівниками та підприємцями на різних ланках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДТ ПРО КАРГО» було створене у 2018 році в місті Київ. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку з власним найменуванням, бланки, іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, третейському суді.

Метою діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є отримання прибутку та реалізація економічних і соціальних інтересів учасників Товариства на основі здійснення фінансової, торгівельної діяльності.

Предметом діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є:

1. Надання послуг вантажного автомобільного транспорту.
2. Послуги діяльності посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.
3. Надання послуг перевезення речей (переїзду).
4. Послуги складського господарства.
5. Допоміжне обслуговування наземного транспорту.
6. Транспортне оброблення вантажів.
7. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.
8. Інша поштова та кур'єрська діяльність.
9. Надання в оренду вантажних автомобілів.

Статут визначає загальні правові та економічні засади створення та діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Організаційно-правова форма Товариства

– товариство з обмеженою відповідальністю, яке діє на основі положень Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність, іншого законодавства України та цього статуту Товариства.

Для здійснення своїх статутних функцій товариство має право: самостійно розпоряджуватися своїм майном та прибутком, що залишився після сплати податків та інших обов'язкових платежів у відповідальності з чинним законодавством України; виступати засновником інших підприємств, створювати філії, представництва та інші структурні підрозділи, які не є юридичними особами, як на території України, так і за її межами, а також засновувати або входити до різного роду асоціацій, концернів, консорціумів, інших господарських об'єднань; самостійно планувати, організовувати та здійснювати всі види дозволеної діяльності, створювати особисту виробничу та дослідно-експериментальну базу; купувати та орендувати матеріальні ресурси, в тому числі і основні засоби виробництва у відповідності з чинним законодавством у українських та іноземних фізичних та юридичних осіб та інше; самостійно визначати форми та систему оплати праці, її організацію та нормування, правила внутрішнього трудового розпорядку; дарувати товарно-матеріальні цінності, що належать товариству.

Для забезпечення діяльності за рахунок вкладу засновників підприємство ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» сформувало статутний капітал.

Прибуток підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» складається з надходжень від господарської діяльності після відшкодування матеріальних та прирівнюваних до них витрат згідно з чинним законодавством України».

Підприємство ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» згідно статутних документів вважає своєю власністю:

- кошти та майно, передані йому Учасником;
- продукція та послуги (роботи), вироблені Товариством внаслідок господарської діяльності;

- одержані прибутки, а також інше майно.

За рішенням Загальних зборів засновників ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» керуючою особою товариства є директор. Він розпоряджається майном підприємства і засобами, включаючи фінансові, несе відповідальність у випадку незаконних розпоряджень і порушення постанов Законодавства України.

Структура підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» надана на рис.2.1.

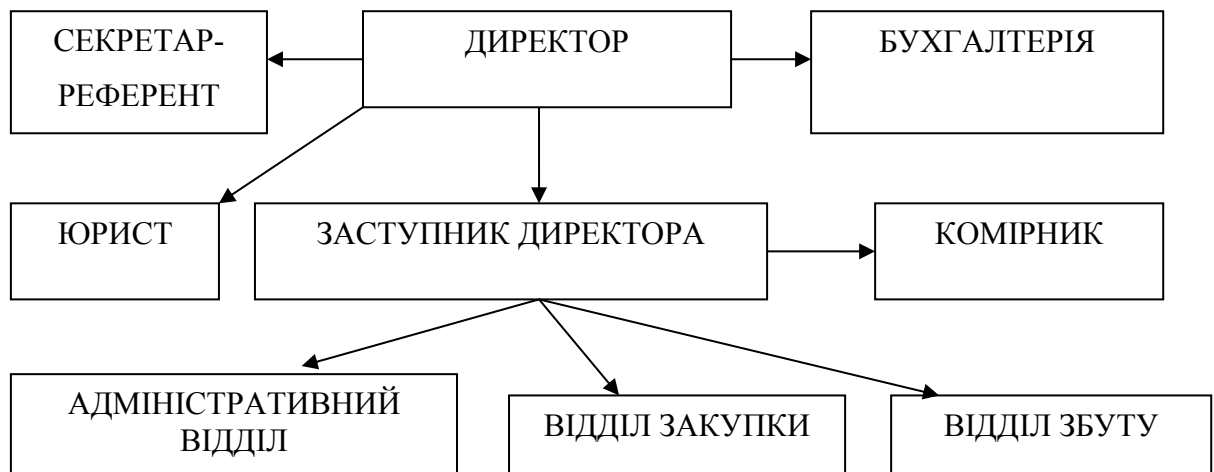


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Джерело: узагальнено автором на основі Додатку А

Заступник директора виконує контролюючу функцію, тому йому підпорядкований:

1. Відділ збуту;
2. Адміністративний відділ;
3. Відділ закупки товару;
4. Комірник.

Питання аналізу відіграють важливу роль в оцінці ефективності господарської діяльності підприємства. Для отримання ефективного результату від підприємницької діяльності на протязі кожного року підприємству необхідно узагальнювати, систематизувати та аналізувати всі аспекти та напрямки для прийняття стратегічних рішень.

Система аналітичної роботи повинна включати етапи для її відповідної організації, упорядкування, налагодження координації, тобто внесення єдності в роботу суб'єктів аналітичного процесу. При цьому до суб'єктів аналітичного процесу належать окремі посадові особи чи аналітичні органи які безпосередньо здійснюють процес аналізу на підприємстві.

Аналітичний процес як технологічна сукупність складається з трьох етапів: підготовчого, аналітичної обробки та завершального (узагальнення результатів аналізу) (рис. 2.2).

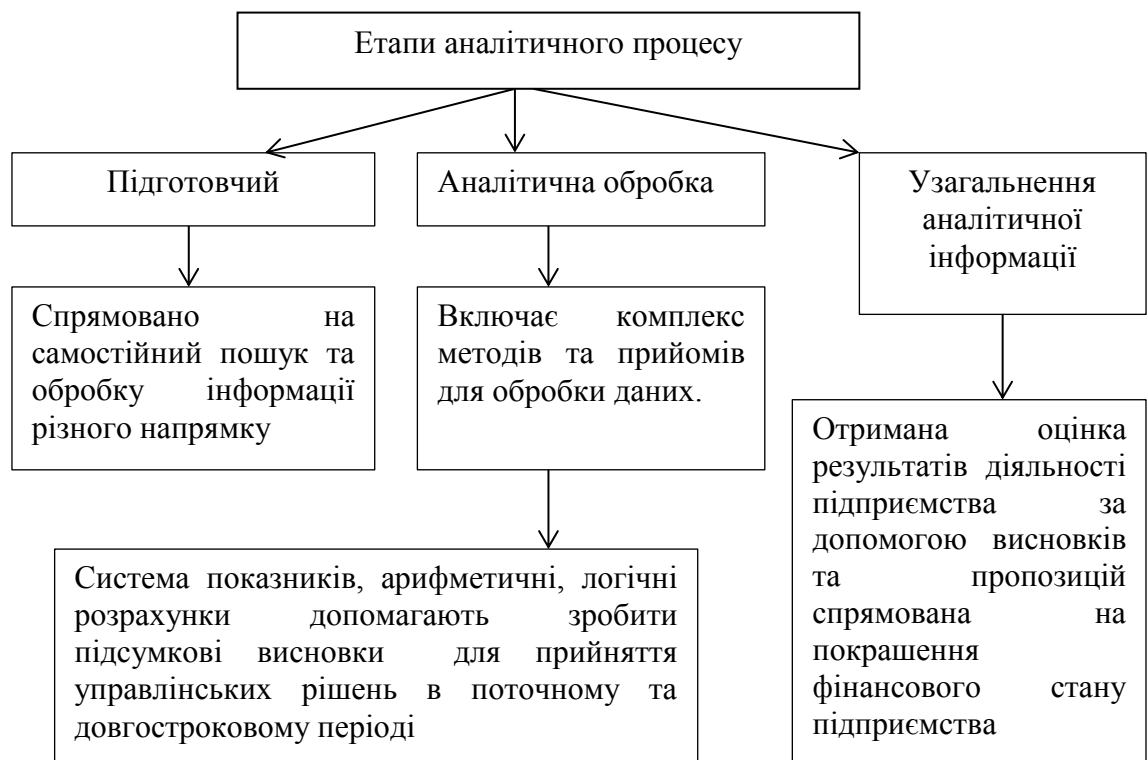


Рис. 2.2 Етапи аналітичного процесу

Джерело: узагальнено автором

На підприємстві ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» аналітична робота здійснюється бухгалтерською службою. Треба відзначити, що аналітична робота, яка здійснюється на підприємстві, несе періодичний характер та не охоплює з усіх боків фінансово-господарську діяльність підприємства. Таким чином, на підприємстві аналіз має тільки формальний характер. Поряд з цим

функції працівників, що зайняті аналітичною роботою, не мають регламентного забезпечення. Ці фактори призводять до втрати аналізом свого суттєвого призначення на досліджуваному підприємстві.

2.2. Діагностика фінансового стану підприємства ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Об'єм послуг (робіт) та об'єм реалізації товарів є взаємозалежними показниками. Завдяки, якісному та організованому і своєчасному, ефективному управлінню відбувається господарська діяльність підприємств.

Управління підприємством – це сукупність послідовних взаємопов'язаних здійснюваних функцій і тому, необхідністю є проведення досліджень сутності та завдань і також необхідності в системному аналізі фінансового стану фірми, та дослідити всі існуючі методи, принципи та методи аналізу фінансового стану на підприємстві і надання пропозиції щодо їх вдосконалення.

Фінансовий стан – найважливіша характеристика діяльності підприємства. Поняття - фінансовий стан товариства є комплексним, це результат взаємодії між всіма елементами системи фінансових відносин. По перше підприємство визначається с сукупністю виробничо-господарських факторів та характеризується системою всіх фінансових показників, які відображають наявність та розміщення, використання фінансових ресурсів.

На фінансовий стан товариства впливають усі види діяльності і тому він безпосередньо залежить від результатів комерційної діяльності. та фінансово-господарської [47].

Чим вищі показники реалізації товарів, робіт, та послуг тим буде нижча їх собівартість, а отже підвищиться прибутковість підприємства, яка позитивно вплине на фінансовий стан.

Неритмічність поставки товарів на підприємстві, погіршення їх якості і труднощі з реалізацією товарів призводить до зменшення надходження

грошових коштів на рахунки підприємства і в результаті чого погіршується платоспроможність на підприємстві.

Навпаки, коли на підприємстві брак коштів це приводе до перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами і тому фінансова діяльність має бути спрямованою на забезпечення системного надходження та ефективного використання фінансового ресурсу і дотримання розрахункової, кредитної дисципліни. Тільки в разі досягнення раціонального співвідношення власних та залучених грошових коштів підприємство отримає фінансову стійкість мета якої - ефективне функціонування підприємства.

Фінансовий стан є головною характеристикою діяльності підприємства та зумовлює необхідність в аналізі практично значимих системних його оцінок за допомогою розрахунку показників різного спектру.

Основними елементами, які визначають фінансовий стан підприємства є [44]:

1. Прибутковість роботи фірми.
2. Оптимальний розподіл прибутку, який підприємство може спрямовувати на свій розвиток після сплати всіх податків та обов'язкових платежів згідно законодавства.
3. Наявність у підприємства власних фінансових засобів не лише на рівні мінімально-необхідного рівня для використання організації процесу реалізації товарів, робіт, послуг.
4. Раціональне використання та розміщення основних засобів та оборотних фондів.
5. Платоспроможність та ліквідність.

Неефективне використання фінансових ресурсів призведе до падіння платоспроможності товариства і наслідком можуть бути перебої з постачанням і реалізації товарів, робіт та послуг ; а цей факт призведе до невиконання планового прибутку і зниження рентабельності підприємства, загрози до економічного положення.

За допомогою різних методів підприємство здійснює аналіз фінансового стану і фінансового результату. Будь-який з методів аналізу базується на загальному принципі наукового мислення.

Основними загальнонауковими методами є наступні. Індукція – висновок від фактів і до гіпотез. Дедукція - висновки робляться за правилами логіки, відслідковується ланцюжок висновків, де ланки якого пов'язані логічною послідовністю. Аналіз – розгляд об'єкту у розрізі елементів. Синтез - поєднання різних елементів одного об'єкту або явища в єдине ціле.

Аналогія – відповідність та подібність об'єкта чи явища в де яких властивостях і висновках про менш знайомий об'єкт, явище по більш знайомому, якщо тільки вони входять в однорідну групу.

Аналогія – відноситься до універсальних прийомів рішення завдань творчого напрямку. Кожен об'єкт або явище має велику кількість ознак, які створюють певну комбінацію та єдність. Якщо виникають зміни різного напрямку, то одразу це віддзеркалюється на кінцевому результаті.

Спостереження - систематизований збір даних по об'єктам і явищам а також цілеспрямоване вивчення і сприйняття, яке зумовлене поставленими задачами. Порівняння – співвідношення двох об'єктів, явищ, яке дозволяє виявляти загальне та особливе [50].

Для всебічного та комплексного аналізу фінансового стану підприємства необхідно спочатку провести оцінку тенденцій найбільш загальних показників, які з різних сторін описують фінансовий стан товариства. Основними показниками і факторами стійкого фінансового стану підприємства будуть такі показники як: стійка платоспроможність організації, ефективне використання капіталу на підприємстві, своєчасна організація розрахунків з клієнтами, наявність на рахунках ліквідних фінансових ресурсів.

Показниками та факторами незадовільного фінансового стану є: неефективне розміщення коштів на рахунках, брак власних оборотних коштів, наявність заборгованості з контрагентами [42].

Недопостачання товарів, не виконання послуг та робіт у повному обсязі негативно вплине не тільки на результати діяльності підприємства, але і на діяльність торгових організацій, суміжних підприємств і транспортних організацій і т.п.

В процесі аналізу підприємства та реалізації робіт та послуг необхідно оцінити і ризик незатребуваних товарів, робіт та послуг який може виникати унаслідок різкого падіння попиту на товари, роботи і послуг; ризики визначаються величиною можливих матеріальних та моральних збитків підприємства, які викликані цими причинами. Підприємству необхідно знати величину втрат, якщо частина товарів, робіт та послуг виявиться нереалізованими і щоб уникнути наслідку незатребуваності товарів, робіт і послуг необхідно проаналізувати чинники їх виникнення та пошуку шляхів мінімізації втрат.

З метою упорядкування асортименту товарів, робіт і послуг та для скорочення в майбутньому необхідно використовувати підхід, де в основу покладено класифікацію товарних запасів і товарообігу (ABC-аналіз). Крім того її потрібно здійснити за структурою споживання (XYZ-аналіз) [42].

Використавши цю методику ми зможемо:

- вирішити задачу по розбивки всієї сукупності запасів на однорідні які обрані за ознаками кластери та групи товарів;
- раціонально підійти до розміру та структурі запасів, які і є основною часткою витрат підприємства;
- провести диференціацію асортименту запасів з урахуванням рівномірності;
- попит та точність прогнозування;
- виявлення найбільш рентабельного товару, робіт і послуг які найцінніші для підприємств постачальників та клієнтів, найважливіших елементів витрат та найефективніших напрямків капіталовкладень.

Користь цього принципу проявляється тому, що він виявляє необхідність у концентрації ресурсів, які є найдефіцитнішими на обмеженій ділянці та розповсюдження їх у великій кількості напрямків. Цей принцип допомагає виявити ділянку, від якої вірогідно очікувати максимальний результат завдяки зусиль, які були прикладені [27].

Таким чином, як що підприємство проводить аналіз діяльності організації то воно отримує ряд переваг, які б дозволили не отримувати збитки від реалізації та приймати миттєві управлінські рішення, які б призвели до збільшення прибутків.

Підприємство ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» має в своєму розпорядженні майно і джерела його формування (табл. 2.1 та 2.2).

Таблиця 2.1

Аналіз складу, структури та динаміки майна ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»
за 2020-2022 роки

Вид активів (майно)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-)		
	сума, тис. грн.	у % до під- сумк у	сума, тис. грн.	у % до під- сумк у	сума, тис. грн.	у % до під- сумку	суми, тис. грн.	Част., пункт.	у % до 2020р.
Майно – всього	549713	100,0	577018	100,0	613452	100,0	63739	-	11,6
Необоротні активи	327205	59,5	325849	56,5	317039	51,7	-10166	-7,8	-3,1
Основні засоби	280163	51,0	319431	55,4	311568	50,8	31405	-0,2	11,2
Оборотні активи	222508	40,5	251169	43,5	296431	48,3	73923	7,8	33,2
Запаси	135963	15,7	115088	12,8	92506	10,2	-43457	-5,5	-27,6
Дебіторська Заборгованість	50550	18,2	57499	17,0	152802	29,4	102252	11,2	80,7
Грошові кошти й поточні фінансові інвестиції	35995	6,5	78582	13,6	51123	8,3	15128	1,8	42,0

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Дані таблиці 2.1 свідчать, що в загалом вартість майна підприємства зросла на 63739 тис. грн. (11,6%), в т. ч. за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 73923 тис. грн. (33,2%).

Негативним є зменшення вартості необоротних активів на 10166 тис. грн. (3,1%). Також значно скоротилася вартість запасів на 43457 тис. грн. (39,8%) .

Структура майна майже не змінилася, оборотні активи займають – 48,3%, а необоротні – 51,7%. Досить позитивною є питома вага фондів обігу – 37,8%. Отже, динаміка майна підприємства є досить позитивною. Динаміка майна зображена на рис. 2.3.

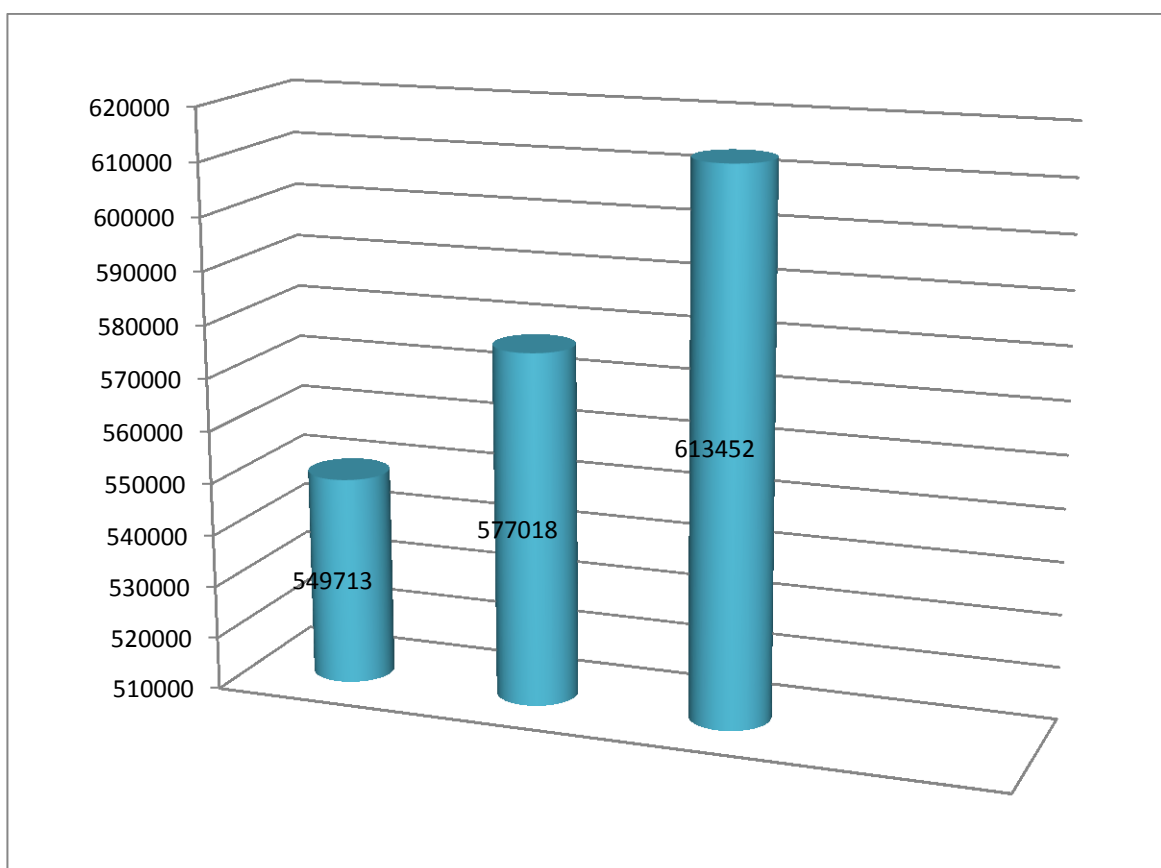


Рис. 2.3. Динаміка майна ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки

Джерело: узагальнено автором на основі Додатку А

Аналіз складу, структури та динаміки джерел формування капіталу
ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки

Вид пасивів (джерел формування капіталу)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-)		
	сума, тис. грн.	у % до під- сумк у	сума, тис. грн.	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумк у	суми, тис. грн.	част -ки, пун ктів	у % до 202 0 р.
Джерела формування капіталу – всього	549713	100,0	577018	100,0	613452	100,0	63739	-	11,6
Власний капітал	310423	82,8	393459	92,7	476495	93,5	166072	10,7	65,1
Статутний капітал	2673	0,5	2673	0,5	2673	0,5	-	-	-
Зобов'язання	93586	17,2	42389	7,3	39630	6,5	-53956	- 10,7	- 42,3
Забезпечення	6574	12,0	9021	1,6	2626	0,4	-3948	- 11,6	- 60,2
Довгострокові зобов'язання	29023	5,3	26272	4,6	25659	4,2	-3364	-1,1	- 11,6
Поточні зобов'язання	22086	10,8	6788	1,2	11032	1,9	-11054	-8,9	- 50,0
Кредиторська заборгованість	110107	4,0	105877	1,2	69042	1,8	-41065	-2,2	- 50,0
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Дані таблиці свідчать, що в загалом вартість джерел формування капіталу зросла на 63739 тис. грн., а також досить оптимальною є структура капіталу, де власний капітал займає 93,5 %. Позитивним є збільшення власного капіталу на 166072 тис. грн. (65,1%) та скорочення суми зобов'язань підприємства на 53956 тис. грн. (42,3%).

В тому числі значно зменшилися як довгострокові зобов'язання – на 3364 тис. грн. (11,6%) так і поточні – на 11054 тис. грн. (50%), що в основному представлені кредиторською заборгованістю.

Досить важливим показником діяльності підприємства є аналіз ефективності використання основних виробничих засобів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз забезпеченості та ефективності використання основних засобів
в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення до 2020 р.	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Наявність основних засобів, тис. грн.	280163	319431	311568	31405	11,2
Товарна продукція, тис. грн.	135963	115088	92506	-43457	-68,0
Чисельність працівників, осіб	47	47	47		
Фондоозброєність праці, тис. грн.	230,97	262,26	330,75	99,78	43,2
Фондовіддача, грн.	2,49	2,15	1,08	-1,41	-56,8
Фондомісткість, грн.	0,45	0,53	0,82	0,37	182,2

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Фондоозброєність праці (Φ_0) обчислюється за формулою:

$$\Phi_0 = \Phi / \text{Ч}, \quad (2.1)$$

Де Φ – загальна вартість основних засобів,

Ч - середньооблікова чисельність виробничого персоналу.

Фондовіддача на одного робітника ($\Phi_{\text{вр}}$) - показник, що характеризує виконання робіт, послуг на 1 грн основних засобів з урахуванням кількості робітників:

$$\Phi_{\text{вр}} = \text{Д}_p / (\Phi * \text{Ч}) \quad (2.2)$$

Де Д_p – сума доходів від реалізації продукції,

Φ – загальна вартість основних засобів,

Ч - середньооблікова чисельність виробничого персоналу.

Фондомісткість (Φ_m) – показник потреби основних засобів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи, визначається по формулі:

$$\Phi_m = \Phi / D_p \quad (2.3)$$

Де Φ – загальна вартість основних засобів,

D_p – сума доходів від реалізації продукції;

Дані таблиці свідчать, що фондоозброєність праці зросла на 99,78 тис. грн. (43,2%) в т. ч. за рахунок збільшення вартості основних засобів на підприємстві на 31405 тис. грн. Динаміка фондівдачі та фондомісткості зображена на рис. 2.4.

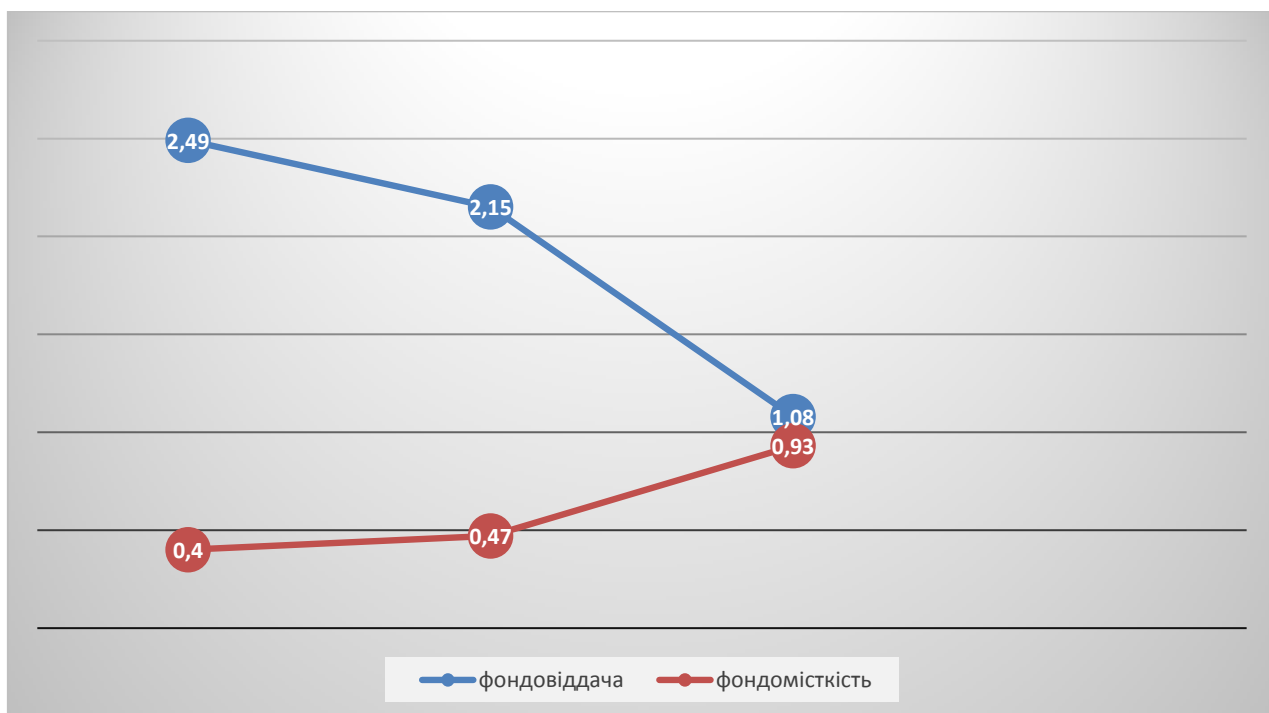


Рис. 2.4. Динаміка фондівдачі та фондомісткості в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки

Джерело: узагальнено автором на основі Додатку А

Фінансовий стан підприємства характеризується важливими показниками ліквідності та платоспроможності (табл. 2.4).

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»
за 2020-2022 роки

Показники	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) до	
					2020 р.	нормативу
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,608	11,074	4,502	3,894	4,302
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	2,295	24,866	20,395	18,100	19,695
Загальний коефіцієнт ліквідності	$\geq 1,5$	3,759	35,396	26,106	22,347	24,606
Коефіцієнт платоспроможності	$\geq 0,1$	0,438	4,169	3,126	2,688	3,026
Коефіцієнт критичної ліквідності	$\geq 0,8$	2,303	24,977	20,613	18,310	19,813

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Один із компонентів фінансової стійкості підприємства є існування в його розпорядженні фінансових ресурсів, яких би було достатньо для розвитку конкурентоздатного реалізації товарів, робіт та послуг. Фінансові ресурси повинні бути в достатньому обсязі для ефективної роботи підприємства, що згодом забезпечить отримання прибутку. Тільки за рахунок прибутку підприємство створює фінансову базу яка б самофінансувала поточну діяльність, та здійснювала розширення відтворення.

Одним із основних напрямків забезпечення є досягнення точки фінансової рівноваги підприємства в умовах кризи є скорочення об'єму споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів для покращення фінансового становища для кожного підприємства є індивідуальним і залежить від сфери в якій підприємство веде бізнес також груп товарі, робіт, послуг, кон'юнктури ринка, інфраструктури, системи управління організації, структури управління, та інших факторів.

Аналізуючи дані таблиці результати свідчать про покращення показників у звітному періоді і вони перевищують нормативні значення. Платоспроможність підприємство склала 312,6% і є вище норматив 302,6% та у 2020 року 268,8%. Аналогічно абсолютна ліквідність зросла на 389,4% та

нижче нормативу 430,2%. Високі показники швидкої, критичної і загальної ліквідності. Швидка ліквідність вище в 19 разів нормативу а критична у 20 разів і загальна у 25 разів.

Проаналізувавши стан економічних і фінансових показників підприємства можна робити висновок, що підприємством нарощується потенціал а негативним є зменшення товарних запасів і це пояснюється скороченням попиту на товар. В цілому фінансовий стан стабільний і стійкий.

Провівши оцінку підприємства можна зробити висновок, що підприємство прибуткове і рентабельне, але ці досягнення вимагають постійного контролю для підтримки досягнутого результату. Ці результати можливі завдяки постійному аналізу витрат.

Аналіз витрат підприємства рекомендовано розпочати як з горизонтального так вертикального (табл. 2.5).

По горизонталі досліджені зміни у сумі, по вертикалі структурні витрат, це питома вага у загальному підсумку.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки структури операційних витрат ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»
за 2021-2022 роки

Статті витрат	2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)	
	Сума, тис. грн..	Структур а,%	Сума, тис. грн.	Структу ра, %	В сумі, тис. грн..	В структурі, %
Матеріальні затрати	350094	75,4	165541	64,8	-184553	-10,6
Витрати на оплату праці	50543	10,9	37978	14,9	-12656	4,0
Відрахування на соціальні заходи	18949	4,1	11993	4,7	-6956	0,6
Амортизація	18656	4,0	18840	7,4	184	3,4
Інші операційні витрати	16948	3,7	21145	8,3	4197	4,6
Разом	455190	100	255497	100	-199693	-

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Дані табл. 2.5 свідчать про зменшення витрат підприємства на 199693 тис. грн. (рис. 2.5).

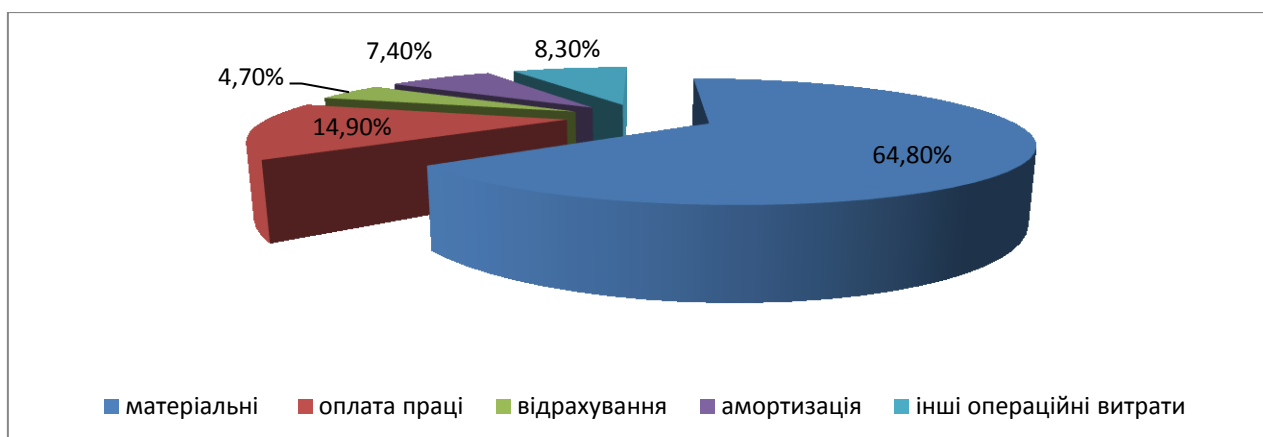


Рис. 2.5. Структура постійних і змінних витрат в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2022 рік

Джерело: узагальнено автором на основі Додатку А

В т. ч. зросли витрати на амортизацію на 184 тис. грн. та їх питома вага в структурі на 3,4%, інші операційні витрати зросли на 4197 тис. грн. та їх питома вага на 4,6%. Позитивним є зменшення матеріальних витрат на суму 184553 тис. грн., витрати на оплату праці на 12656,0 тис. грн., витрати соціальні заходи на суму 6956,0 тис. грн.

Зменшення операційних витрат свідчить про ефективне управління підприємством, які формують собівартість товарів, робіт та послуг.

Таблиця 2.6

Аналіз впливу факторів на витратомісткість продукції в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2022 рік

Витрати, тис. грн.		Чистий дохід тис. грн..		Витратомісткість послуг, грн.		
2021р.	2022р.	2021р.	2022р.	2021р.	Умовн.	2022р.
455190	255497	595100	378200	1,31	-0,17	1,48
Відхилення (+,-)						
Всього		В т. ч. за рахунок				
		Обсягу витрат		Обсягу реалізації		
-1,19		-0,56		-0,63		

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Це свідчить про випереджаючі темпи росту витрат над чистим доходом, що зображено на рис. 2.6.

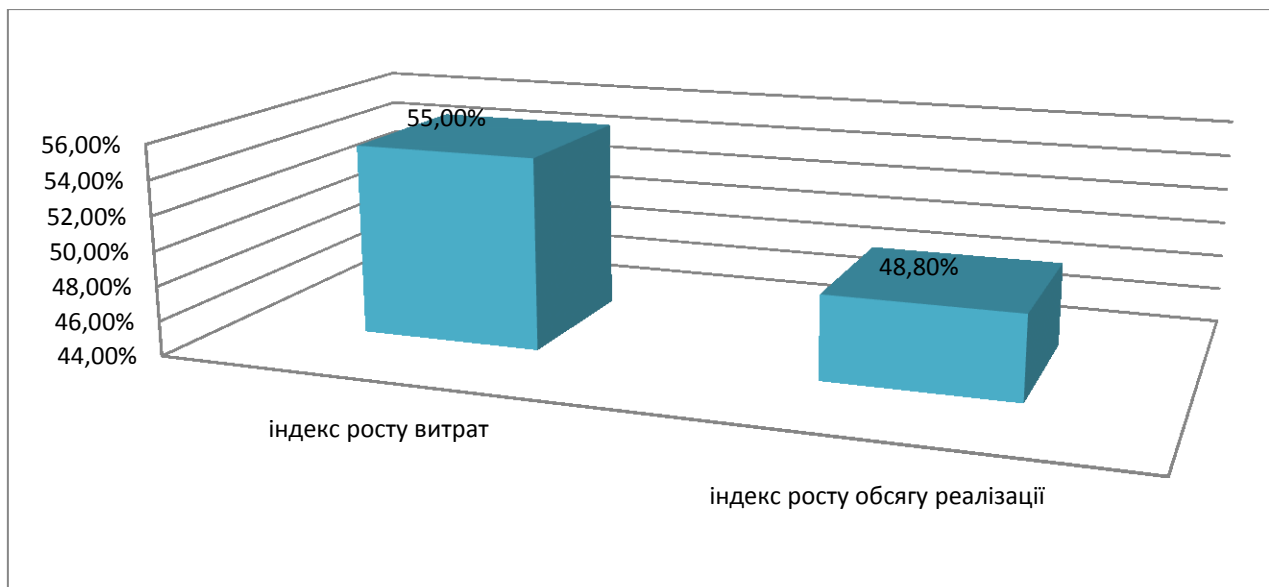


Рис. 2.6. Динаміка темпів росту виробничих витрат та обсягів реалізації товарів, робіт (послуг) в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2022 рік

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Індекс росту витрат:

$$I_v = 255407/464190 = 0,550, \text{ або } 55,0\% \quad (2.4)$$

Індекс росту обсягу реалізації:

$$I_{об} = 298264/610827 = 0,488, \text{ або } 48,8\% \quad (2.5)$$

Співвідношення темпів росту витрат порівняно із збільшенням обсягів реалізації продукції:

$$I_{сп} = 0,550/0,488 = 1,127, \text{ або } 112,7\% \quad (2.6)$$

Наступним кроком буде визначення показників рентабельності підприємства (табл. 2.7).

Узагальнюючими показниками для проведення комплексної оцінки фінансового стану є показники дохідності й рентабельності. Для більш повного аналізу необхідно проаналізувати структуру доходів підприємства та оцінити взаємозв'язок прибутку з показниками рентабельності.

Таблиця 2.7

Аналіз показників прибутковості ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»
за 2020-2022 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення (+;-) до 2020 р.
Загальна рентабельність товарів, робіт, послуг	51,0	59,9	39,9	-11,1
Розрахункова (чиста) рентабельність товарів, робіт, послуг	12,9	20,1	17,1	4,2
Загальна рентабельність товарів, робіт, послуг	44,4	43,1	16,0	-28,4
Чиста рентабельність товарів, робіт, послуг	11,2	14,4	6,9	-4,3
Загальна рентабельність активів	40,6	43,6	16,3	-24,3
Чиста рентабельність активів	10,3	14,6	7,0	-3,3
Загальна рентабельність власного капіталу	49,0	49,7	17,5	-31,5
Чиста рентабельність власного капіталу	12,4	16,6	7,5	-4,9

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Важливо проаналізувати зв'язок між прибутком підприємства та формуючими прибуток факторами, що полегшує практичну орієнтацію в цих питаннях.

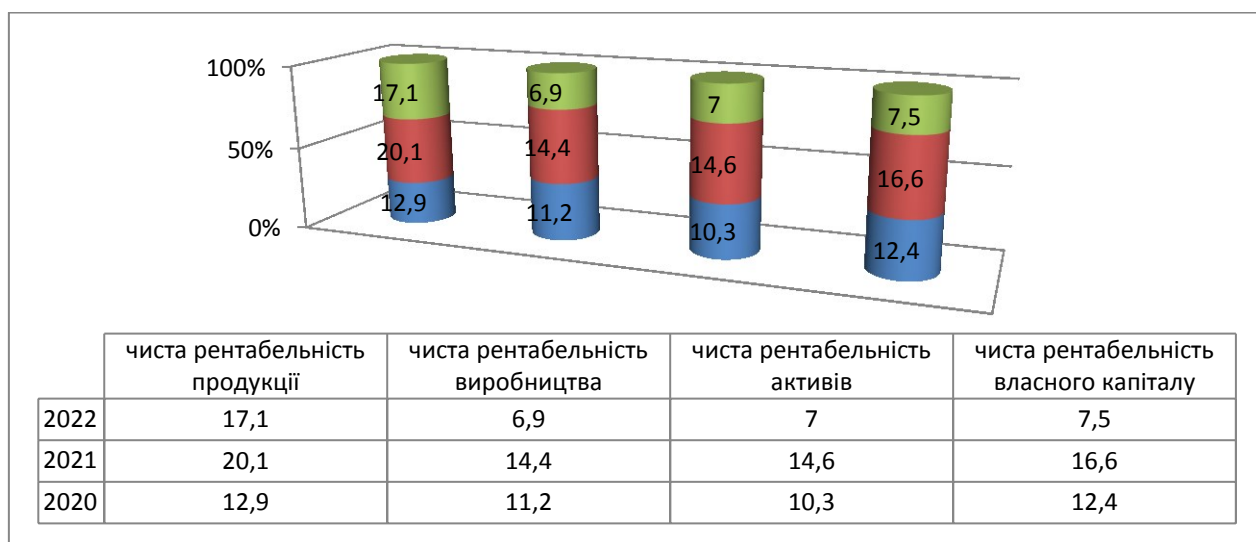


Рис. 2.7. Динаміка показників чистої рентабельності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Дохідність підприємства оцінюється за допомогою абсолютних та відносних показників. Абсолютний показник дохідності - це сума прибутку або доходів. Відносний показник показує рівень рентабельності.

Під час оцінки підприємства була проаналізована динаміка змін обсягу чистого прибутку, рівня рентабельності та факторів, які впливають на них.

Основні фактори, які змінюють результат чистого прибутку, є:

- обсяг виручки від реалізації товарів робіт та послуг,
- рівень собівартості і рентабельності товарів, робіт, послуг,
- фінансові результати,
- витрати від операційної звичайної діяльності,
- податок на прибуток ті інші платежі, які виплачуються після отримання прибутку.

Аналіз дохідності підприємства необхідно проводити порівняно з планом та попереднім періодом. Обов'язково звернути увагу на об'єктивність показників за умов інфляції та запобігти їх неправдивості через підвищення ціни. Показники, які були розраховані за попередні роки треба привести у відповідність з показниками звітного року та проіндексувати ціни.

Рентабельність належить до відносних показників. Він необхідний для аналізування фінансової та економічної діяльності підприємства. Показує наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та інвестиції, які суттєво впливають на результативність його господарської діяльності.

Для повної та детальної оцінки рентабельності підприємству необхідно враховувати взаємозв'язок між показниками рентабельності. Було використано дві основні групи показників рентабельності:

а) показники, які розраховуються на основі поточних витрат (вартості продажу);

б) показники, які розраховуються на основі використання виробничого капіталу (виробничих активів).

Предметом фінансового аналізу підприємства є формування та використання фінансових ресурсів, які знаходяться в його власності. Для визначення об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства та з'ясування на цій основі його потенційних можливостей підвищення ефективності формування й використання фінансових ресурсів необхідно використовувати різні методи та методики аналізу. Застосування видів, прийомів та методів аналізу для поставлення конкретних цілей для проведення фінансового стану підприємства в сукупності становить методологію та методику аналізу. Недосконалість методів оцінки фінансового стану є проблемою на підприємства. Складності проведення аналізу фінансового стану і обумовлено причинами:

- 1) нестабільність економіки;
- 2) кризовий стан;
- 3) політична невизначеність;
- 4) нестабільність законодавчої бази.

В умовах невизначеності відбувається постійно зміна інформації, у зв'язку з чим багато фінансово-економічних показників які розраховані на певний час, надалі можуть загубити свою цінність для аналізу. Для вирішення цієї проблеми необхідно, враховувати фінансову кризу, і з врахуванням цих факторів розробляти нові методи для оцінки фінансового стану організації, розробляти і розглядати нові методи, способи які б покращили фінансовий стан та підвищили платоспроможність і ліквідність.

Найнеобхіднішим для підприємства запровадити заходи по удосконалюванню інформації та методичного забезпечення фінансової стабільності підприємства. Розробити методику забезпечення процесів прогнозування та удосконалити структуру аналізу щодо стану підприємства з врахуванням на кожному етапі стану та мети. Впровадити методику форм фінансової звітності для підвищення її аналітичних здібностей для реальної оцінки майна. Доопрацювати нормативні акти, які б розкривали методику аналізу фінансових показників підприємства.

2.3 Напрямки та резерви розвитку персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

На прибутковість готової продукції найбільше впливає собівартість продукції, а значить скорочення витрат на її виробництво.

Можна зазначити, що основною складовою економічної стратегії ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є стратегія цінового лідерства за рахунок зменшення витрат, а тут постає питання управління витратами.

Ефективне управління поточними витратами включає цілеспрямований вплив на формування витрат, проведення контролю та моніторингу за їх рівнем, спрямоване на економічне стимулювання їхнього зниження.

Система управління витратами ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» включає:

- пошук та виявлення чинників, які мають можливість вплинути на економію всі видів ресурсів;
- нормування витрат ресурсів;
- планування витрат по кожному виду діяльності;
- облік та аналіз витрат по всім напрямкам на підприємстві;
- економічне стимулювання економії ресурсів та зниження витрат.

Кожен елемент цієї системи на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» знаходиться під чітким контролем відповідального працівника та структурного підрозділу підприємства. Кожен з них розробляє комплекс заходів, вносить пропозиції, які дозволять зниження сукупних витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Варіанти зниження собівартості продукції можна знаходити й аналізувати за двома напрямками: за джерелами та за чинниками (факторами).

Зниження собівартості продукції у ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» повинне забезпечуватися, насамперед, за рахунок зростання продуктивності праці, яка має двоякий вплив на собівартість. По-перше, за рахунок підвищення

продуктивності праці можливе зниження трудомісткості, а, отже, – і витрати заробітної плати на одиницю продукції. По-друге, її зростання може привести до збільшення абсолютного обсягу виробництва, що забезпечить скорочення умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

Таблиця 2.8

Оцінка додаткового чистого доходу за рахунок підвищення продуктивності праці в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Чисельність робітників		Продуктивність праці, тис. грн.		Чистий дохід, тис. грн.		
Звіт. рік	План	Звіт. рік	План.	Звіт. рік	Умовн.	План
942	942	31,66	56,99	29826	29826	53687
Відхилення (+,-)						
Всього		В т. ч. за рахунок				
		Чисельності працівників		Продуктивності праці		
23861		-		23861		

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

Наочно підвищення продуктивності праці за рахунок скорочення фонду робочого часу надано на рис. 2.8.

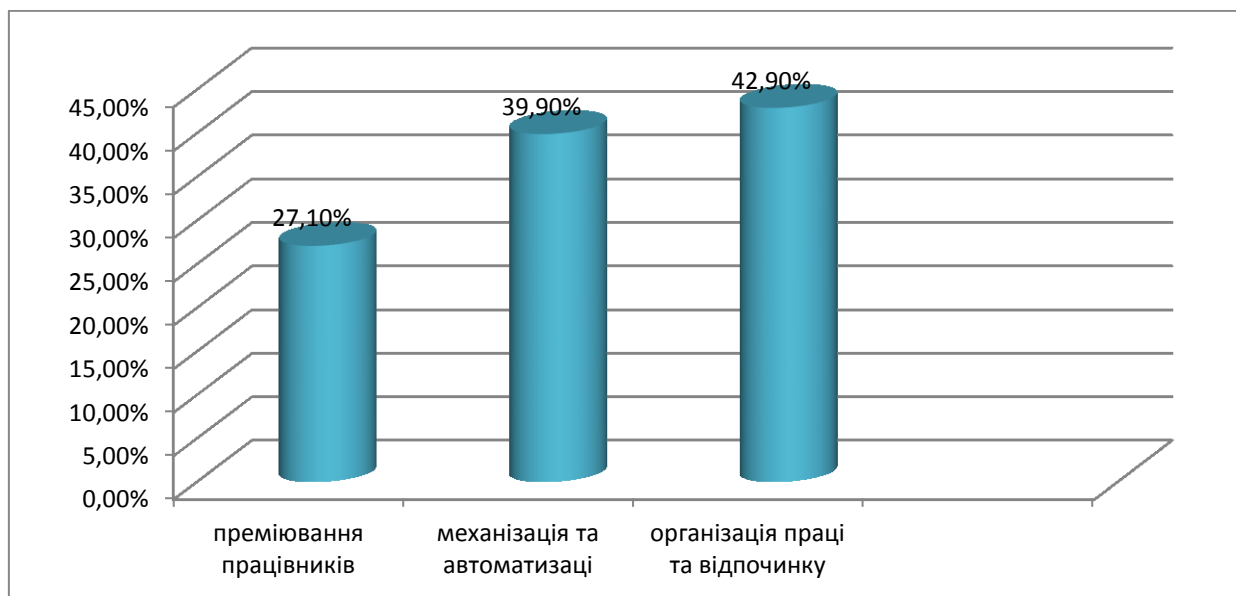


Рис. 2.8. Планові резерви підвищення продуктивності праці ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

До затрат, економія яких дозволить знизити собівартість продукції, відносяться:

- витрати уречевленої праці – можливо знизити за рахунок ефективності використання засобів і предметів праці;
- витрати живої праці - можливо скоротити завдяки зростанню продуктивності праці;
- адміністративно-управлінські витрати.

Зниження собівартості продукції може відбуватися одночасно за рахунок економії всіх витрат. Але в багатьох випадках економія отримується від того, що збільшується інші витрати. Наприклад, економія живої праці пов'язана зі збільшенням амортизаційних відрахувань, які мали зростання за рахунок витрат на придбання засобів праці.

Визначальним джерелом зменшення собівартості ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є економія матеріальних витрат на основі ефективного та раціонального використання матеріальних ресурсів, а також підвищення завантаження основних засобів, скорочення витрат на управління й обслуговування.

Керівнику ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» безпосередньо підпорядковуються його заступники, які виконують обов'язки та завдання по наступним напрямкам: маркетинг, фінанси, персонал тощо. Власник підприємства контролює лінійну дію всіх учасників структури, а його заступники – керівники функціональних відділів, до яких відносяться наступні підрозділи: економічний, фінансовий – організовують функціональну підтримку працівникам, виконавцям робіт.

Лінійно-функціональні структури управління дають ефективний результат там, де існує багато рутинної роботи, яку виконує апарат управління, яка постійно повторюється та проводиться однаково. Завдання та функції змінюються дуже рідко. Це стосується в основному невеликих, а також підприємств з масовим або крупносерійним типом виробництва.

Коли виробництво великих розмірів лінійно-функціональна структура стає іншою, рівень централізації знижується. Одним із напрямків такої діяльності стає лінійно-штабної структури управління, яка спрямована на децентралізацію.

Якість управління персоналу залежить від системи, яка впроваджена на підприємстві. Вона охоплює діяльність усіх відділів, співпрацює з органами спеціальної компетенції, а в деяких випадках центральними виконавчими органами влади. До складу системи реалізації процесу управління персоналом входять наступні підсистеми: планування роботи з персоналом, організація роботи з персоналом, мотивація результатів праці та поведінки, контролю.

В таблиці 2.9 показано підсистеми управління персоналом ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

Таблиця 2.9.

Підсистеми управління персоналом ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Підсистема	Функції підсистеми
Стимулювання праці	- створення системи оплати; - створення системи мотивації працівників.
Планування персоналу	- дослідження ринку праці прогноз змін у ньому; - створення прогнозу потреб підприємства в робочій силі; - моніторинг продуктивності персоналу.
Розвиток трудового потенціалу	- створення кар'єрного плану; - моніторинг адаптації нових працівників до місця роботи; - організація системи підвищення кваліфікації.
Облік та оформлення кадрів	- оформлення та облік працівників, звільнення та переведення; - професійна орієнтація; - інформаційне забезпечення обліку персоналу; - забезпечення зайнятості працівників.
Умови праці	- охорона праці та забезпечення максимально безпечної роботи; - охорона навколишньої середовища.
Соціальна інфраструктура	- створення і управління житлової системи та системи харчування; - забезпечення охорони здоров'я
Трудові відносини	- регулювання особистих відносин між працівниками; - регулювання взаємовідносин між працівниками та менеджментом;
Створення організаційних структур управління	- вибір та введення найбільш ефективної системи організаційної структури управління персоналу; - створення штатного розпису підприємства.

Джерело: згруповано автором

На основі аналізу й узагальнення теоретичних засад і практичних питань управління персоналом, з метою розвитку конкурентного потенціалу, запропоновані конкретні дії для ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Для підвищення адаптивності діяльності підприємству рекомендовано впровадити більш високопродуктивні форми управління підприємством. В результаті дослідження визначено, що найбільш вірним рішенням є організаційна структура, яка буде побудована на дивізіональному принципі.

Сутність дивізіональної структури полягає в створенні окремих виробничих підрозділів (дивізіонів), які мають свої відповідні рівня управління. Ці підрозділи наділені самостійним правом прийняття рішень стосовно оперативно-виробничої діяльності. Також вони мають свій рівень відповідальності по кожному напрямку роботи та в цілому за підрозділ. Даний підхід посилює взаємозв'язок між виробництвом та споживачем, суттєво прискорюючи його реакцію на зміни, які відбуваються на ринку.

Існують три типи дивізіональних структур: продуктова, споживча та територіальна. У ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» вважаємо доцільним сформуванню дивізіонально-споживчу організаційну структуру. Дана структура має на увазі передачу повноважень з управління з надання послуг одному керівнику – власнику, який і буде відповідальним діяльність підприємства в цілому. Заступники функціональних служб (виробничої, постачальницької, технічної, бухгалтерської, маркетингової) повинні звітувати перед управляючим цього підприємства.

Трансформовані підприємства з дивізіонально-споживою структурою швидше реагують на зміни, які постійно відбуваються на ринку, підлаштовуються під вимоги конкуренції, технології і купівельного попиту. Коли діяльність знаходиться під керівництвом однієї людини - власника, швидше відбувається зворотній зв'язок між відділами, керівниками та працівниками, за рахунок цього поліпшується координація робіт.

Також необхідно відзначити, що даний підхід має рід суттєвих переваг, які роблять її актуальною в сучасних умовах господарювання українських підприємств.

Переваги, недоліки та умови застосування дивізійної структури наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Переваги та недоліки запропонованої дивізійної структури ТОВ
«ДТ ПРО КАРГО»

Переваги	Недоліки
Приділяє більше уваги, ніж невелике підприємство. Це дає змогу швидше реагувати та адаптуватися до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі	Формування ієрархічності, управління відбувається вертикально. Додатково необхідно створювати проміжні рівні для координації та контролю за персоналом на підприємстві
Орієнтована на кінцевий результат діяльності підприємства: надання якісних послуг, задоволення потреб клієнтів, насичення послугами конкретних регіонів	Виникнення конфліктів серед підрозділів, боротьба за клієнтів, перерозподіл дефіциту централізовано, що впливає на ефективність діяльності підприємства
Простота в управлінні керівниками по всім ланкам	Відсутність зв'язка цілей відділень з загальною метою підприємства
Вище керівництво зосереджено на стратегічному плануванні та управлінні. Оперативне управління функціонує окремо	Відсутність поєднання та координації діяльності відділів та підрозділів, горизонтальні зв'язки дуже слабкі
За отримання прибутку відповідають відділи - дивізіони	Закріплення ресурсів за конкретними підрозділами приводить до неефективного їх використання в повному обсязі
Покращення комунікацій	Великі витрати на утримання керівництва, дублювання функцій та обов'язків різними відділами та підрозділами, велика кількість зайвого персоналу
Мотивується широта мислення, швидкість сприйняття інформації та	Складно здійснювати контроль згори донизу; багаторівнева ієрархія
Розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття і наполегливості керівників відділень (дивізіонів).	

Джерело: складено автором

Запропонована структура управління після аналізу діяльності підприємства спрямована на процес внесення змін організаційну структуру управління персоналом з метою пошуку проблемних напрямків. Аналіз повинен проводитися шляхом порівняння самого підприємства з конкуруючими, які працюють в даній сфері обслуговування. На основі отриманої інформації сформулювати пропозиції програми змін в діяльності організаційної структури підприємства та перелік етапів для реалізації змін, що запропоновані. Якщо будуть впроваджені незначні нововведення, то підприємство має більше шансів на успіх, чим велика реорганізація. Мотивування для виконання рівня інформованості співробітників дозволить їм краще оцінити свою причетність і посилить їх відповідальність за намічені зміни.

Гарантія конкурентоспроможності для підприємства - це застосування дивізіональної організаційної структури управління в області своїх основних бізнес-процесів: формування, підтримки й розвитку продуктових ланок, ланцюгів поставок і відносин із працівниками тощо [10].

Результати проведених досліджень свідчать, що розробка та впровадження дивізіональної організаційної структури на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» отримає віддачу у вигляді збільшення обсягів та якості послуг за рахунок підвищення якості організаційної структури управління, застосування нових підходів до управління, виробничої культури, привабливості для співробітників, зменшення бізнес-ризиків

Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» займається наданням послуг вантажного автомобільного транспорту, надає послуги по перевезенню особистих речей, здійснює кур'єрську доставку та надає в оренду вантажні автомобілі. В роботі проведено комплексний аналіз фінансового стану підприємства за допомогою показників, які можуть всебічно

охарактеризувати його положення на ринку та виявити слабкі місця для подальшого прийняття стратегічних рішень для збільшення прибутків.

Проведений аналіз майна ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» свідчить позитивну динаміку. Негативним є зменшення вартості необоротних активів та скорочення запасів.

Аналіз формування капіталу підприємства показав, що структура оптимальна, власний капітал займає майже 94 %. Позитивним моментом в діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є збільшення власного капіталу та зменшення довгострокових та короткострокових зобов'язань.

Для більш детального аналізу було проведена оцінка ліквідності та платоспроможності. Показники знаходяться вище нормативних значень, що свідчить про нарощування потенціалу підприємства. Розрахунок показників доходності та рентабельності підтверджують, що ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» прибуткове і рентабельне.

Підвищення продуктивності праці відбулося за рахунок скорочення фонду робочого часу. Зниженню собівартості сприяло економія матеріальних витрат на основі раціонального використання матеріальних ресурсів, зниження витрат на обслуговування основних фондів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

3.1. Механізми управління витратами на розвиток персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Сучасна специфіка організаційного процесу підприємства в направленні бюджетного планування витрат персоналу в особистих умовах функціонування українського підприємства має край обмежену сферу застосування і насамперед полягає у визначенні планування фонду оплати праці і укрупненого складу усіх статей витрат на персонал. Затверджений річний план підготовки та підвищення кваліфікації робітників підприємства. Розробка планового бюджету на підприємстві де персоналу буде дозволено визначитися з обсягом витрат, які пов'язані з утриманням та розвитком персоналу підприємства, а покриття цих витрат компенсується фінансовими ресурсами які використані з різних джерел фінансування.

Будь яка організація, як функція є важливим елементом ефективності управління витратами. Виходячи із реалізації даної функції, встановлюється хто та в які терміни, і з використанням якої інформації або якими засобами веде управління витратами підприємства. Одним із важливішою складовою це є визначення центрів відповідальності і виникнення витрат.

Одним із основних завдань функціонального процесу є визначення відповідальності підрозділів в процесах управління розвитком персоналу, що встановлюється у відповідності до посадових інструкцій. Проблему дублювання функцій на підприємстві вирішить процес управління та дозволить уникнути зайвих витрат на персонал [4].

Реалізуючи функції управління персоналом необхідно врахувати певні витрати, величина яких визначається за допомогою методів та інструментів управління, які діють на підприємстві. По перше, способи реалізацій функцій

визначаються змістом процесу управління персоналом, а по друге, впливають на склад та величину і структуру витрат на персонал. Прийняття і реалізація економічних, обґрунтованих рішень стосовно напрямків формування, методів оцінки та величини і джерел фінансування витрат на персонал, в цілому складають сутність управління витратами і є необхідною умовою при досягненні мети управління персоналом.

Особливо необхідно зазначити, що джерела фінансування кожної групи витрат для розвитку персоналу мають бути структуровані. Так, витрати, які пов'язані з оплатою праці і забезпеченням відбору персоналу, так же само як адміністративні витрати, мають забезпечення за рахунок собівартості продукції. Для витрат, які пов'язаних з наданням працівникам спеціальної освіти або введення у спеціальність, необхідно створити фонд, сума якого треба спланувати на рік. В такому разі витрати з нього не потребують додаткових обґрунтувань і можуть здійснюватися оперативно. Обсяги витрат, які пов'язані із зміною місця проживання працівників, розраховуються та обґрунтовуються при плануванні бізнес-проектів, з якими такі переміщення пов'язані. Джерелом фінансування таких витрат насамперед мають бути кошти, які пов'язані з реалізацією запропонованого проекту. Джерелом виплати на фінансування витрат до скорочення персоналу є резервний фонд підприємства. Джерело фінансування витрат на адміністративне керівництво є або окремий бюджет, він розробляється та затверджується на плановий період та власна собівартість [5]. Треба приділяти увагу на тому, що традиційні погляди на навчання враховуючи статтю витрат призводить до неефективності організації навчання та відсутності зв'язку з бізнес-завданнями. Але сучасна тенденція ринку наполягає на необхідній максимізації продуктивності праці і підвищення ефективності організації. Тому, керівництву необхідно розглядати навчання як інвестиційний проект для підвищення ефективності підприємства.

Механізми управління витратами на розвиток персоналу та формування і реалізація якого це першочергове завдання на етапі організації,

поступово забезпечить отримання роботодавцем економічного результату за рахунок раціонального перерозподілу витрат на персонал. От же підприємством від інвестицій у персонал буде отриманий певний економічний або соціальний результат, а персонал, у свою чергу, досягне соціально-економічних цілей: отримання гідної заробітної плати, соціальних компенсацій і пільг, можливостей професійного розвитку і саморозвитку тощо.

Мотивація, це обумовлена поведінка персоналу і є важливою складовою забезпечення не тільки управління витратами на утримання та розвиток персоналу, а і ефективною діяльністю підприємства [30].

Необхідність на безперервне вдосконалення виробництва та якості послуг і глобальна конкуренція змушує підприємства уважно приділяти увагу потребам клієнтів та поліпшенню їх обслуговування. Це вимагає повної самовіддачі та співпраці, а частіше за все і перенавчання кадрів. Тільки гарно підготовлений персонал, який би володів сучасними знаннями і досвідом, в змозі створити висококласну продукцію і надати необхідні якісні послуги. Тому у зв'язку з цим, розвиток персоналу це необхідна передумова досягнень світового рівня виробництва та послуг, задоволення потреб клієнту і успіх самого підприємства.

Враховуючи нестабільність положення більшості підприємств і неможливість інвестування значних коштів у розвиток персоналу, важливим і необхідним інструментом мотивації, у розрізі функцій управління розвитком персоналу, особливо є заохочення працівників до самоосвіти. Стимулюючи саморозвиток працівника, він здобуває додаткову освіту за власні кошти у вільний час. Тобто підприємством, не вкладаючи у процес інвестицій та шляхом побудови механізму просування кар'єри і гідної оплати праці, робітник отримує можливість підвищити якісну характеристику персоналу ні використовуючи додаткові інвестиційні ресурси [36].

Висока плинність персоналу завжди викликає додаткові та приховані витрати підприємства. Вони пов'язані з навчанням нових співробітників та оплатою винагород на час передачі справ, також оплатою простою під час пошуку нового робітника. В свою чергу і витрати на винагороду вимагають приділити особливу увагу при управлінні, тому що є не тільки одним з основних інструментів мотивації персоналу, а і впливає на віддачі від інвестицій у персонал.

Тому, мотиваційні аспекти системи управління розвитком персоналу полягають у спонуканні працівників до дотримання ними встановлених планових норм до витрат та пошуку шляхів їх оптимізації.

Отже, функція контролю в системі управління впливає на зворотній зв'язок для порівняння запланованих та фактичних витрат. Ефективність контролю обов'язково пов'язана з коригуючими управлінськими діями, і вони спрямовані на приведення фактичних витрат з відповідністю із запланованими та уточнення планів, якщо ці плани не можуть бути виконані враховуючи умови, які об'єктивно змінилися. Внутрішній контроль витрат займає в системі контролю важливе місце, тому що він безпосередньо пов'язаний з виробничою діяльністю суб'єкту господарювання. Особливістю контролю за оплатою праці це є необхідність з'ясування причини низького рівня та високих розривів заробітній платі виробничого персоналу, незадовільній стан оплати праці та стимулювання праці на підприємствах, низька частка гарантованої частини заробітку в цілому її розміру, порушення термінів виплати та наявність тіньових виплат заробітної плати [38].

Аналіз витрат це важлива складова функцій контролю системи управління витратами. Головна мета аналізу – це визначення можливостей що оптимально використовують наявні ресурси, раціонально знижують витрати і забезпечують прибуток. Його реалізація дозволяє оцінювати ефективність використання людського ресурсу підприємства і зібрати інформацію стосовно підготовки планів в області управління персоналом та виявити резерви зниження витрат.

Необхідно акцентувати, що майже всі українські виробничі підприємства, управління витратами розвитку персоналу здійснюють різними структурними підрозділами враховуючи межі їх компетенції, і цей факт ускладнює проведення обліку, комплексного оцінювання та оптимізації витрат підприємства на розвиток персоналу. Тому, створення єдиної системи обліку витрат в організації на розвиток персоналу дуже важливе, так як її функції не обмежуються урахуванням регламентованих витрат в законодавчій базі та нормативних документах.

Головною метою обліку враховуючи сучасні умови – є досягнення максимальної міри його оперативності і детальності, за допомогою яких була б можливість виявити причини динаміки витрат і зміни фінансового положення та без запізнювання приймати рішення стосовно оптимізації витрат [41].

Розглядаючи координацію, як функцію управління витратами підприємства на розвиток персоналу в загальній системі управління витратами. Персонал підприємства це сполучна ланка в комплексній та системній реалізації вищевказаних функцій і вона передбачає своєчасного внесення всіх змін, розглядаючи аспекти області управління витратами на розвиток із подальшими коригуваннями плану реалізації функції з основною метою це виключення проблем в досягнених запланованих результатів управління витратами на розвиток персоналу.

Своєчасна координація та регулювання витрат дозволяє підприємству уникнути серйозних проблем у виконанні запланованих економічних результатів діяльності. Координація та регулювання витрат забезпечує порівняння фактичних витрат з запланованими, тоді припускають виявлені відхилення та прийняття оперативних заходів до їх ліквідації [27].

Процес управління витрат на розвиток персоналу відрізняється від загального управлінського процесу і хоч він складається з загальних, відомих всі елементів: плануванні, організації, мотивації, контролю і координації, але він носить принциповий, безперервний характер, тому що постійно знахо-

диться під тиском як зовнішніх так і внутрішніх чинників змінних характеристик впливу. Характерність їх полягає в дії поширення процесу управління. Тому, процес планування і організацію раціонального управління витратами на розвиток персоналу, для підприємства є необхідністю проводити оцінку впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Узгодження виконання одночасно всіх функцій це є основною та необхідною умовою для реалізації результативного - одного із основних, процесів управління витратами на розвиток персоналу фірми, метою якого є оптимізація витрат, а запорукою успішна діяльність підприємства. В свою чергу, під оптимізацією витрат на персонал необхідно розглядати не їх скорочення, а зміну, яка включає в себе і зниження і збільшення та перерозподіл [32].

Тобто, фундаментальним базисом в управлінні витратами які суттєво впливають на розвиток персоналу, є визначення і обґрунтування принципів і функцій управління. Витрати на розвиток персоналу мають глобальний потенціал для оптимізації і тому потребують ефективності в управлінні, яке характеризується такими ознаками: цілеспрямованість (це оптимізація рівня витрат персонал і забезпечення максимального доходу); складність (це наявність великої кількості функціонального процесу та елементів); гнучкість (це пристосування підприємства до змін які впливають на чинник внутрішнього та зовнішнього середовища); керованість (це можливість змін у функціоналу в залежності від потреб підприємства). Врахування всіх чинників дозволить підвищити як лояльність персоналу так і утримання найкращих працівників та розвинути стратегічну компетенцію і поліпшити структуру ризиків та вивільнити кошти на розвиток персоналу.

Цифровізація бізнес-процесів є важливим кроком для впровадження ефективних і сучасних практик у будь-якій організації, включаючи ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Цифровізація допомагає автоматизувати процеси, забезпечити швидку та точну обробку даних, полегшити комунікацію та співпрацю між

співробітниками та клієнтами, а також знизити витрати і підвищити продуктивність.

Основні аспекти цифровізації бізнес-процесів, які можуть бути застосовані в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО», включають (рис. 3.1):

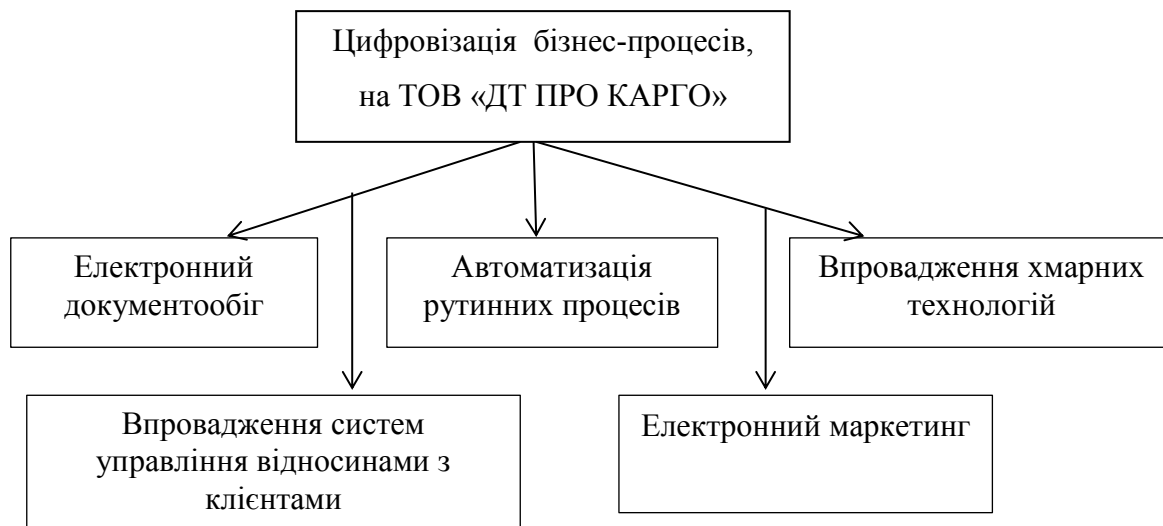


Рис. 3.1 Цифровізація бізнес-процесів, які можуть бути застосовані в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Джерело: складено автором

Електронний документообіг: заміна паперової документації електронними системами управління документами дозволяє швидко обмінюватися інформацією, легко знаходити та архівувати документи, а також зменшити витрати на друк та зберігання паперів.

Автоматизація рутинних процесів: використання програмного забезпечення та інструментів для автоматизації рутинних завдань, наприклад, обліку персоналу, фінансового управління, складського обліку тощо. Це допомагає знизити ймовірність помилок та збільшити продуктивність співробітників.

Впровадження хмарних технологій: використання хмарних платформ для зберігання та обробки даних дозволяє забезпечити доступ до інформації з будь-якого пристрою з Інтернет-підключенням, сприяє співпраці між різними відділами та полегшує резервне копіювання даних.

Впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM): використання CRM-систем дозволяє ефективно вести облік та взаємодіяти з клієнтами, зберігати інформацію про них, аналізувати дані та забезпечувати високий рівень обслуговування.

Електронний маркетинг: використання цифрових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, електронна пошта, веб-сайт і т.д., для просування продуктів та послуг, залучення нових клієнтів та підтримки відносин зі старими клієнтами.

Це лише кілька прикладів того, як цифровізація може бути застосована в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». Конкретний план цифровізації бізнес-процесів має бути розроблений враховуючи потреби та можливості організації.

Впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM) в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» може бути корисним кроком для поліпшення взаємодії з клієнтами, оптимізації процесів продажу та підтримки клієнтів. Основна мета CRM - забезпечити більш ефективний управління і взаємодію з клієнтами, зберігати інформацію про них та покращувати рівень обслуговування.

Основні переваги впровадження CRM в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»:

1. CRM дозволяє зберігати всю необхідну інформацію про клієнтів в одній системі, включаючи контактні дані, історію взаємодії, замовлення, проблеми та пропозиції. Це дозволяє співробітникам легко знаходити та оновлювати дані про клієнтів, що полегшує комунікацію та обслуговування.

2. CRM надає можливість зберігати історію взаємодії з клієнтами, включаючи запити, замовлення та проблеми, що дозволяє краще розуміти їх потреби та надавати персоналізовану підтримку. Крім того, можна встановити систему нагадувань та автоматично надсилати повідомлення або розсилки для підтримки відносин з клієнтами.

3. CRM надає можливість аналізувати дані про клієнтів, замовлення, продажі та інші ключові показники. Це дозволяє керівництву отримувати

звіти та аналізувати ефективність продажів, клієнтську активність та інші показники для прийняття обґрунтованих рішень.

4. CRM дозволяє розподілити завдання та комунікувати зі співробітниками усередині системи. Це полегшує співпрацю між відділами та забезпечує узгоджену роботу для кращого обслуговування клієнтів.

5. CRM надає можливість стежити за поточними продажами, прогнозувати дохід, встановлювати цілі для співробітників та відстежувати їх виконання. Це допомагає покращити управління продажами та досягати більшої ефективності.

У впровадженні CRM в ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» важливо ретельно розробити план впровадження, провести навчання персоналу та забезпечити належну підтримку після впровадження. Також слід враховувати конкретні потреби та особливості організації для налагодження системи, яка найкраще задовольняє вимоги ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

3.2 Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Сьогодні в нових невизначених умовах одним із показників успішного функціонування підприємства на ринку є не тільки наявність людських ресурсів, а й можливість їх розвитку. COVID-19, повномасштабне вторгнення агресора на територію України висуває нові вимоги в цьому напрямку - це не тільки організація робочого місця: стіл, стільці, комп'ютерне обладнання, а й можливість запропонувати персоналу гідну оплату праці та дозволити підвищувати кваліфікацію. Тобто розвиток персоналу виступає стимулом до постійного росту працівників, бажання до навчання, підвищення їх компетенцій. Він дає можливість удосконалити якісні характеристики та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому. Також це дає можливість більш ретельно та ефективно виконувати функції та завдання, які

керівництво ставить перед працівниками, підвищує мотивацію до праці та бажання робити на даному підприємстві.

Моніторинг розвитку персоналу за допомогою системи контролю мотивації працівників допоможе забезпечити підвищення ефективності виробництва. Він повинен бути невід'ємною частиною під час праці персоналу на підприємстві, а також для підвищення їх особистої мотивації.

Побудова та використання на практиці системи моніторингу персоналу є складним творчим процесом, здійснення якого має свої особливості на кожному підприємстві.

Метою моніторингу є пошук стимулів, якими можна впливати на працівників для їх зацікавлення в роботі на підприємстві та досягнення цілей самого підприємства в цілому.

Цілі та задачі моніторингу персоналом підприємства представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Цілі та задачі моніторингу персоналом підприємства

Цілі	Завдання
1. Складання плану напрямків розвитку поточного та стратегічного розвитку кадрового персоналу, здатного підвищити свій кваліфікаційний рівень	1. Збір інформації щодо організації проведення підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві та прийняття рішень
2. Створення єдиної бази для отримання інформації, якщо виникне потреба в додаткових кадрах на підприємстві	2. Формування тактичної, стратегічної, оперативної інформації щодо потреби підприємства в персоналі в розрізі бізнес-процесів
3. Контроль за проведенням та організацією підвищення кваліфікації, оцінка ефективності отриманих результатів. Контроль за відповідністю кваліфікації напрямкам роботи працівника	3. Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток управління персоналом на підприємстві
4. Виявлення негативного впливу в управлінні розвитком персоналу, побудова, відстеження заходів щодо їх усунення	4. Оцінка витрат, які були спрямовані на розвиток персоналу, моніторинг звільнення та прийом на роботу фахівців, напрямки стимулювання працівників

Джерело: складено автором на основі [46]

Система моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» - це постійне відстеження інформації щодо управління персоналу з метою відповідності цілям та задача, які ставить підприємство працівникам, моніторинг та швидке підлаштування і переорієнтація до змін в діяльності, розробка обґрунтованих рішень до вирішення проблем.

Система моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» включає наступні елементи [1]:

1. Адаптування персоналу на виробництві – займає певний час. Підприємство витрачає кошти але віддача від працівника ще отримана. Тому необхідно створити такі умови, щоб майбутній співробітник швидше адаптувався до роботи та не звільнився через деякий час. Мета адаптації – отримання зворотного зв'язку для прискорення включення в процес роботи з урахуванням його професійних навичок. Методи, які буде використовувати підприємство спрямовані на використання обов'язків працівника ефективно та без помилок, а також сприймання себе частиною колективу.

2. Первинне отримання знань – отримання початкових знань та вмінь, знайомство зі структурою підприємства, обов'язками та функціями майбутнього напрямку роботи.

3. Підвищення кваліфікації персоналу всіх відділів – спрямовано на самореалізацію працівника, бажання підвищувати свій науковий рівень, поглиблення знань та навичок, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності серед співпрацівників. Підвищення кваліфікації повинно бути спрямовано на постійне розвиток персоналу, проводитися постійно, враховуючи індивідуальні напрямки працювання кожного працівника на підприємстві.

4. Планування кар'єрного росту повинно включати цілі, які спрямовані на короткій та довгостроковий термін. Це може бути як отримання додаткових знань для виконання завдань на підприємстві або планування кардинальних змін в професійному напрямку - підвищення по службових сходах.

5. Переорієнтація для сумісництва в різних напрямках – крім своєї основної роботи можливо отримання додаткових завдань за окрему плату. Це може відбуватися по основному місцю працевлаштування або на іншому підприємстві, установі, організації у вільний час.

6. Оцінювання та аналіз отриманих результатів – знаходиться в прямій залежності від рівня управління розвитком персоналу.

При аналізуванні підприємства було зроблено акцент саме на первинне отримання знань тому, що з нього і починається подальший розвиток персоналу. ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є молодим, але з перспективним і стабільним рівнем розвитку. Первинний навчання формує структуру навчання робітників та фахівців (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Структуру навчання робітників та фахівців на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Джерело: складено автором

Особливою даного підприємства є те, що воно надає послуги вантажного автомобільного транспорту, в тому числі і за кордон. Тому спеціалісти повинні володіти іншими мовами, перетинаючи кордони та спілкуючись з партнерами, постачальниками, клієнтами під час укладання договорів. Цей напрямок ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» вирішує за допомогою організації для своїх працівників іноземних курсів з вивчення або поглиблення англійської мови. Для цього підприємство запрошує кваліфікованих фахівців із університетів або міжнародних організацій. Додатковим стимулом підвищення свого рівня є надбавка до заробітної плати.

В кінці кожного року на підприємстві підсумовуються результати роботи. Кожен відділ звітує перед своїми керівниками про виконання завдань, які планувалися на початок року. За результатами складається преміальний графік в залежності від виконаних завдань.

Таким чином, можна зробити висновок, що первинна ланка навчання на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» розвинена на належному рівні, але подальший розвиток персоналу мотивується неефективно.

Особливу увагу підприємству необхідно приділити атестації працівників. Для цього розробляється пакет документів для її проведення. Основною вимогою є єдина форма для всіх співробітників, які будуть проходити атестацію. Оремо це стосується тих, хто займає схожі та взаємозамінні посади.

Мета атестації – збір та обробка об'єктивної інформації щодо прийняття рішень відносно персоналу, який працює на підприємстві, спрямований на постійний розвиток та самореалізацію.

Існують різні форми проведення атестації:

- поточна – обов'язкова для усіх працівників, спрямована на проведення моніторингу відповідності зайняття посад;
- після закінчення стажування – прийняття рішення з прийому в штат підприємства або відмова на вакантну посаду;

- підвищення по кар'єрним сходинкам – вирішення питань про можливість працівника займати посаду, враховуючи вимоги та обов'язки до нового робочого місця;

- переведення в інший структурний відділ – проводиться у разі переорієнтації підприємства, відкриття нових напрямків або розширення діяльності.

Проведення аналізу ефективності отриманих результатів підвищення кваліфікації проводиться власником підприємства та його заступниками. Результати моніторингу проходження атестації на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» надано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка проходження атестації на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Показник	2021 р.	2022 р.
Всього атестовані	38	45
Атестацію не пройшли	34	37
Атестація перенесена	5	4
Атестація поза плану	9	4
Атестація після навчання	15	11
Підтвердження атестації	23	26
Відмова в атестації	3	2
Рекомендація до атестування	18	25
Кадровий резерв	1	0
Відповідність займаній посаді	3	5
Атестація планова	29	41

Джерело: складено автором

Популярним методом оціни зарубіжних компаній є використання методу «Assessment Center» (Центр оцінювання). Це система оцінки професійних знань на основі моделі основних аспектів діяльності підприємства. Вона дозволяє показувати знання та навички працівників в нестандартних умовах, моделюючи умовні завдання та отримання результатів. Керівники на її основі відслідковують відповідність компетенції поставленим цілям та завданням, здатність вирішувати проблеми та приймають рішення стосовно даних працівників. Також метод «Assessment

Center» використовується для оцінки потенціалу персоналу, переведення їх на нові посади, пошук нових потенційних працівників відповідно компетенціям, створення плану підвищення розвитку персоналу, здатність їх до навчання, оцінка індивідуальних якостей при кар'єрному рості.

Даний метод впровадити на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» для визначення програми розвитку для кожного особисто працівника, моніторинг його знань та вмінь адаптуватися до нових вимог в межах діяльності підприємства. Для цього необхідно розробити ситуації які можуть надаватися індивідуально, а також працювання і вирішення проблем в парах. Однак, необхідно при використанні даного методу враховувати переваги та недоліки, які представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Переваги та недоліки методу «Assessment Center»

Переваги	Недоліки
Неупередженість оцінки	Підприємству необхідно залучати додаткові зовнішні кошти
Відсутність фальсифікації та підробки даних	Займає багато часу
Можливість оцінки різних рівнів кваліфікації працівників	Велика вартість
Відкриває можливості для розкриття індивідуального потенціалу фахівця	Високий рівень стресу під час використання інструментів
Точно оцінює здібності працівника	

Джерело: складено автором на основі [40]

Особливістю даного методу є можливість використання одночасно інших методів оцінки розвитку персоналу. Його можна поєднати з методом «360 градусів», сутність якого полягає в порівнянні думок керівника та співробітників підприємства. На основі даного методу формуються плани підвищення кваліфікації з урахуванням знань та навичок працівників. Він також має свої переваги та недоліки (табл. 3.4).

Переваги та недоліки методу «360 градусів»

Переваги	Недоліки
Можливість отримання критики від різних керівників	Оцінка компетенцій не пов'язана з кінцевим результатом
Можливість порівнювати критерії відповідності з корпоративними вимогами	Відсутність конфіденційності
Не потрібні кошти для використання	Об'єктивність дуже низька
Займає мало часу	Високій рівень стресу під час використання методу
Спрямований а мотиваційний розвиток персоналу	Займає багато часу при обробці результатів

Джерело: складено автором на основі [40]

Використання методу «360 градусів» дозволило ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» вдосконалити оцінювання професійних знань та навиків відповідно до діяльності підприємства. Після проведеного оцінювання працівників, підприємство зможе спланувати свій кошторис, зробити корегування та направити додаткові кошти на підвищення розвитку свого персоналу.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Моніторинг розвитку персоналу використовується у різних галузях, в яких працюють компанії. Особистість є ключовим ресурсом підприємства, якому потрібно постійно вдосконалюватися, комплексно розвиватися та планувати своє кар'єрне зростання.

Впровадження системи моніторингу розвитку підприємства позитивно позначиться на кінцевих результатах діяльності підприємства, отримуючи додатковий дохід та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Моніторинг розвитку персоналу на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» включає три етапи (рис. 3.3).

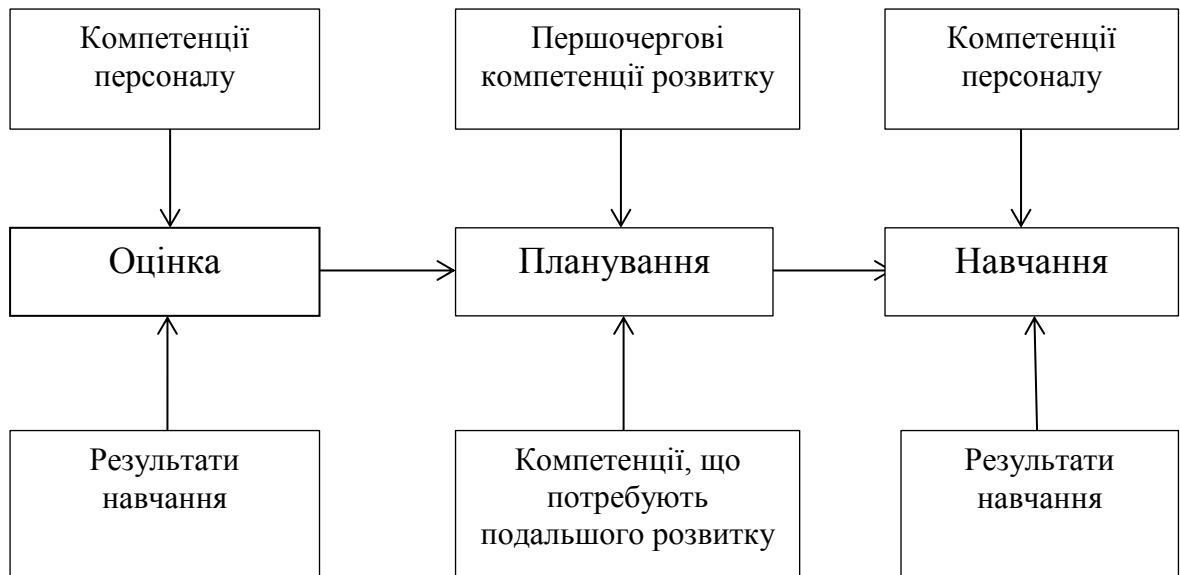


Рис. 3.3 Модель моніторингу розвитку ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Джерело: складено автором

Моніторинг розвитку персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» включає поточну оцінку навичок та знань професійного розвитку підприємців та пропозиції щодо нових цілей на майбутнє, враховуючи отримані результати.

Запропонована модель має наступні особливості:

1. Моніторинг дає можливість проводити комплексно оцінку професійності кожного індивідуально всередині цілісної системи підприємства, пропонуючи йому подальший план розвитку.

2. Для отримання кінцевого результату після проходження атестації, необхідно проводити порівняльний аналіз отриманих знань на навичок за різні роки.

Управління розвитком персоналу сучасного підприємства повинно враховувати мотиваційний механізм. Ефективне управління працівником потребує чіткого уявлення його потреб та мотиваційних настанов. Знаючи, які цілі ставить перед собою людина, що керує нею, які її мотиви під час працювання, можливо розробити ефективну систему управління розвитком підприємства.

Мотиваційний моніторинг включає збір, аналіз та обробка інформації про якість професіоналізму кожного працівника для прийняття рішень для їх подальшої мотивації, враховуючи всі рівні управління підприємством.

Першим завданням для проведення моніторингу на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є обробка поточної інформації, визначення мотиваційних бажань працівників, на основі якої складається класифікація мотиваційних можливостей підприємства. Оскільки мотиваційні напрямки можуть змінюватися, моніторинг допомагає відслідковувати і корегувати класифікацію. Друге завдання - аналіз зворотного зв'язку між працівниками та керівниками, враховуючи фактори мотиваційного процесу, які змінюються якісно. Мотиваційні процеси постійно розвиваються, тому це ускладнює процес управління нею. Для підвищення ефективності необхідно формувати та розраховувати показники, які впливають на різні процеси управління.

Таким чином, основними факторами, які можуть впливати на змінення класифікації мотиваційних процесів є: премія за результати роботи, суспільна адаптація та індивідуальні особисті характеристики.

Класифікація мотиваційного моніторингу представлена на рисунку 3.4.

Представлена класифікація дозволяє чітко визначати напрямки майбутнього мотиваційного моніторингу, структурувати його відносно цілей які закладено у поточний і стратегічний план підприємства, накопичувати та систематизувати інформацію, впроваджувати інструменти та ричаги для забезпечення її ефективного проведення.

Обов'язково треба звернути увагу на можливість звільнення працівників за своїм бажанням або через те, що даний працівник не влаштовує підприємство. Існує два варіанту плинності – реальна, тобто фактичне звільнення, а також та прихована. Фактично люди ще працюють на підприємстві але планують звільнитися, но заздалегідь не попереджають керівництво, шукаючи кращі варіанти працевлаштування. Таких працівників завжди багато і існує проблема стосовно їх виявлення.



Рис. 3.4 Класифікація мотиваційного моніторингу

Джерело: складено автором на основі [36]

Одним із варіантів є проведення періодичного анкетування з питаннями: ступінь задоволення, включаючи пропозиції для покращення роботи та питання пошуку роботи: наявність чи відсутність.

Враховуючи опитування та анкетування, яке може бути відкритим або закритим, можна виділити чотири групи, які характеризують задоволення роботою чи її відсутність (рис. 3.5).

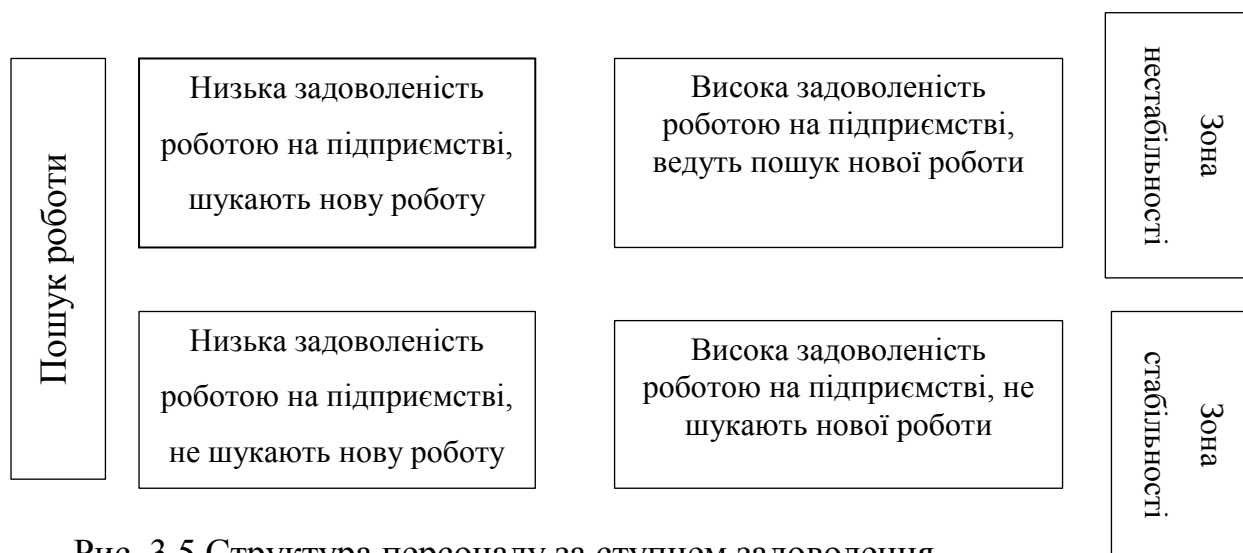


Рис. 3.5 Структура персоналу за ступнем задоволення

Джерело: складено автором на основі [4]

Після проведеного дослідження формується звіт для керівництва підприємства, у якому надаються пояснення про рівень лояльності працівників та потенційні співробітники, які мріють знайти краще роботу чим та де вони працюють зараз. Важливим моментом є визначення потреб у навчанні та розвитку. Окрім цієї інформації групуються фактори, які заважають бути задоволеними цією роботою. Саме ця інформація буде покладена в основу формування основних напрямків підвищення мотивації розвитку персоналу на підприємстві.

За рахунок професійного розвитку підприємство може забезпечити підвищення економічних показників, що в подальшому позначиться на результатах діяльності підприємства. Впровадження даної системи моніторингу дозволить спрямувати інвестиційні кошти на додатковий розвиток підприємства, задовольняючи їх потреби у самореалізації та

кар'єрному зростанні, що в свою чергу приведе до підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Ефективність запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу можливо розрахувати за допомогою показників: прибутку, доходу від реалізації товарів та послуг, продуктивності праці. Для цього побудуємо регресійну модель, яка дозволить визначити фактори, які найбільш впливають на отримання доходу та розвиток підприємства. Також вона допоможе визначити ступінь впливу на результативність та плинність кадрів. Кінцеві розрахунки представимо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізованих послуг на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Показники	Параметри регресійної моделі	Помилка	t - критерій	p - рівень
Вільний член рівняння	301058,7	0,0535	59139,37	0,0158
Плинність кадрів (x_1)	-38757,5	0,1452	861,66	0,0214
Економічна результативність (x_2)	12845,4	0,1452	2907,70	37

Джерело: складено автором

Дана модель залежить від виручки від кількості наданих послуг підприємства:

$$y = 301058,7 - 38757,5x_1 + 12845,4x_2$$

На основі отриманих результатів можна зробити висновок о тісному зв'язку між факторами. Запропонована модель підтверджує, що фактором впливу на збільшення виручки є зниження рівня плинності кадрів. Отримані результати свідчать що зниження на 1 % показника плинності працівників приведе до збільшення виручки від надання послуг на 38,7 тис. грн.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що однією із основних причин плинності кадрів стало несистематичність проведення заходів

розвитку працівників, що привело до зниження мотивації до працювання та спонукало до виникнення думок про пошук працевлаштування на інших підприємствах

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» на основі методів «Assessment Center» та «360-градусів» дасть можливість понизити плинності кадрів на 7%. Також підприємство планує витрати кошти на розвиток персоналу в розмірі 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів включає аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» за 2022 р. в динаміці за умови впровадження системи моніторингу розвитку персоналу (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності від реалізації запропонованих заходів на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО»

Показник	Темп приросту, %
Продуктивність, тис. грн. (рік/особа)	4,20
Плинність кадрів, %	-43,46
Економічна результативність, грн./люд.	1,49
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	47,89
Виручка від реалізації, грн./люд.	13,47

Джерело: складено автором

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» приведе до зниження показника плинності персоналу. Також, підприємство планує збільшення продуктивності праці на 4,2% особу. В свою чергу, збільшення витрат на підвищення кваліфікаційного розвитку кадрового потенціалу приведе до позитивного впливу на збільшення обсягу та якості реалізації наданих послуг. Такі зміни на підприємстві приведуть до підвищення економічної результативності та отримання додаткового прибутку, що буде сприяти більшому мотивуванню для подальшого розвитку персоналу.

Висновки до розділу 3

Генеральна стратегія включає пріоритетні напрямки та ставить стратегічні завдання підприємства на майбутнє, а стратегія управління розвитку персоналу визначає з якими професійними працівниками буде працювати компанія, який їх рівень та скільки фахівців потрібно для забезпечення поточної діяльності та отримання ефективності для досягнення поставлених стратегічних цілей.

У сучасних умовах важливим є постійне вдосконалення, поліпшення якості розвитку та управління персоналом на підприємстві, що дає змогу забезпечити успішне функціонування і фінансову стійкість, а також підвищити економічну результативність персоналу.

Запропонована система моніторингу розвитку персоналу допоможе забезпечити оптимальний рівень якості управління персоналом на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО». В основу цієї системи закладено сукупність методів «Assessment Center» та «360-градусів» за допомогою яких підприємство отримає результат щодо підвищення якості управління персоналом, продуктивності праці, рівня інноваційної активності працівників. Отримані результати також дозволять розробити напрямки щодо покращення психологічного клімату в колективі, що приведе до підвищення якості та конкурентоспроможності наданих послуг продукції та сприятиме зростанню економічних результатів на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО».

ВИСНОВКИ

В ринкових умовах, поява та розвиток новітніх технологій потребують від підприємства нових методів стосовно управління розвитком персоналу, які базуються на розширенні та підвищенню їх компетенцій. Розвиток нових інструментів управління, які орієнтовані на постійне підвищення інтелектуального та творчого потенціалу потребують від підприємства бути мобільним на ринку праці, підвищувати та залучати більш кваліфікованих спеціалістів до роботи. Результатом стане зростання обсягу виробництва продукції, збільшення споживачів та ефективність надання якісних товарів та послуг, а також забезпечення конкретності на сучасному ринку.

Таким чином розвиток персоналу – це процес підвищення та здобування нових знань та професійних ділових навичок, індивідуальних компетенцій, результатом якого є саморозвиток особистості. Він є одним із головних факторів у системі управління людськими ресурсами.

Складовими процесу розвитку персоналу є наступні елементи: адаптація до нових вимог, навчання, для підвищення професійного рівня, оцінювання та отримання сертифікатів та планування майбутнього кар'єрного росту на підприємстві.

Отже, провівши аналіз стану економічних та фінансових показників на підприємстві можна сказати, що підприємство нарощує свій потенціал, негативним є тільки зменшення товарної продукції, що пояснюється скороченням попиту на неї. Фінансовий стан досить стабільний та стійкий.

Для більш детального аналізу було проведена оцінка ліквідності та платоспроможності. Показники знаходяться вище нормативних значень, що свідчить про нарощування потенціалу підприємства.

З проведеної оцінки підприємства ми визначили, що підприємство прибуткове та рентабельне, але це вимагає постійного контролю, щоб не втратити досягнуті результати. Дані таблиці свідчать, що загальна

рентабельність продукції зменшилася на 11,1 %, але зросла чиста рентабельність продукції на 4,2 %.

Поглиблений аналіз підприємства свідчить про зменшення витрат на підприємстві. Зросли витрати на амортизацію та їх питома вага в структурі, також інші операційні витрати зросли та їх питома вага. Позитивним є зменшення матеріальних витрат, витрат на оплату праці та витрат на соціальні заходи.

На прибутковість готової продукції найбільше впливає собівартість продукції, а значить скорочення витрат на її виробництво.

Можна зазначити, що основною складовою економічної стратегії ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» є стратегія цінового лідерства за рахунок зменшення витрат, тому даний напрямок повинен бути під особистим контролем.

Впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM) на ТОВ «ДТ ПРО КАРГО» дозволить покращити взаємодію з клієнтами, оптимізувати процеси продаж та підтримки клієнтів, підвищити конкурентоспроможність на ринку. Система CRM забезпечить найбільш ефективне управління, налагодить взаємозв'язок з клієнтами та споживачами, збереже інформацію про них та покращить рівень обслуговування.

В роботі за допомогою регресійної моделі визначені чинники, які найбільше впливають на отримання підприємством доходу та можливості його розвитку та оцінено ефективність системи моніторингу. Визначено, що фактором впливу на збільшення виручки є зниження рівня плинності кадрів. Якщо знизити на 1 % цей показник, то підприємство отримує більше доходу на на 38,7 тис. грн. За допомогою методів «Assessment Center» та «360-градусів» підприємство зможе знизити плинність кадрів на 7%, а отримані кошти спрямувати на розвиток персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лисенко В.В., Сироватко О.І. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2018. Випуск 20. Частина 2. С. 88-91
2. Аксьонова І. Статистичний моніторинг мотиваційних факторів працівників підприємств. Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця. Харків. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22736/1/%D0%90%D0%BA%D1%81%D1%8C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>
3. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2016. 427 с.
4. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників // *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №8. С. 6-14.
5. Гетьман О.О., Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці // *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105.
6. Маховка В.М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2015. 277 с.
7. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
8. Бліннікова К.Є., Шацька З.Я. Підходи до впровадження антикризового управління у діяльність підприємства. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2017. Випуск 5. С. 202-206.

9. Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві // *Економічні науки. «Молодий вчений»*, 2018. № 11 (63). С.418-421
10. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й. Управління персоналом: навч. посіб. ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
11. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства // *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 92-95.
12. Москаленко Л.А., Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2017. Вип. 5. С. 114–118.
13. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467>
14. Портер М. «Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів» 2019 / переклад на українську мову: Ірина Ємельянова.
15. Конституція України. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>;
16. Господарський Кодекс України. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
17. Ситник Н.І. Управління персоналом :навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Вид-во Інкос, 2014. 472 с.
18. Марр Р. Людські ресурси управління: Київ. Вид-во : Справа. 2013. 224 с.
19. Єршова Н.Ю., Портна О.В. Аналіз господарської діяльності: теорія та практикум : навчальний посібник. Львів : Магнолія 2006, 2021. 312 с.
20. Базалійська Н.П. Сучасні інноваційні персонал технології в системі управління персоналом промислового підприємства. Дніпро: Наукова економічна організація «Перспектива», 2019. 148 с.
21. Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства: Київ *Актуальні проблеми економіки та управління* 2020. №14 С. 21-29.

22. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. №21. С. 309–310.
23. Євась Т. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 327 с.
24. Лозинський, І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *ПолтНТУ*. 2012. №3. С. 184–188.
25. Ушенко Н. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. №1. С.105–109.
26. Юрчишена Л. В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Вінниця : ФОП Балюк І.Б. 2017. 311 с.
27. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти/ Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітис, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с
28. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. №2. С. 49–55
29. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2016. №27. С. 17–21.
30. Бабчинська О.І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2020. № 6. С. 145-149.
31. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm
32. Пермінова С. О., Савицька О. М., Омельченко Я. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. Київ, 2017.№5 С.1-9
33. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/>
34. Седляр М. О. Фактори впливу на систему управління персоналом організації. *EURASIAN SCIENTIFIC CONGRESS*. 2020. №8. С. 272.

35. Скриньковський Р.М., Костюк Н.Р., Коропецький О.О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства // *Проблеми економіки*, 2017. № 1. С. 250-257.

36. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств // *Проблеми науки*. 2016. № 1. С. 94-98.

37. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства // *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн.*, 2016. Т. 1. № 10. С. 40–51.

38. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях // *Молодий вчений*. 2018. №1.

39. Бестужева С. В., Решетняк Д. О. Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових перетворень в Україні // *Бізнес-навігатор*. 2018. № 1 (44). С. 21-26.

40. Бестужева С. В. Управління персоналом у сфері міжнародного бізнесу на основі компетентнісного підходу // *Сучасне матеріалознавство та товарознавство: теорія, практика, освіта : матеріали VII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 12-13 берез. 2020 р. Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 190-192

41. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій. Під редакцією К. Ковальчук .Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.

42. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. 260 с.

43. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

44. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності: практикум. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 156 с.

45. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність: практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2017. 142 с.

46. Дарченко Н.Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плінністю кадрів // *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*, 2015. № 1. С. 234-237

47. Економічний аналіз: теорія і практика: навчально-методичний посібник [для бакалаврів, магістрів та аспірантів напряму підготовки 051 "Економіка"] / А.В. Рибчук, О.А. Ковенська, Н.М. Антофій, В.І. Покотилова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 220 с.

48. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №16. С. 130–134.

49. Токмакова І. В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №63. С. 180–186.

50. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. Житомир: Рута, 2018. 440 с

51. Bratton J. Human Resource Management Theory and Practice. URL: <http://www.palgrave.com/companion/Bratton-And-Gold-Human-Resource-Management>

52. Brown D. What Are Successful Employee Reward Systems? URL: [<http://work.chron.com/successful-employee-reward-systems-12291.html>]

53. Cameron D. (2014). World Economic Forum (Davos) 2014: speech by David Cameron. URL: <https://www.gov.uk/government/speeches/world-economic-forum-davos-2014-speech-by-david-cameron--2>.

54. Drucker P. *The Post-Capitalist Society*, Harper Business. *New York*. 2001. №557.

55. Employee Motivation. URL:
<http://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html>.

56. George N. Root III. Job Satisfaction & Motivation Benefits the Workplace URL: <http://smallbusiness.chron.com/job-satisfaction-motivation-benefits-workplace-10205.html>

57. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>.

58. Schuster J. R. Compensation and Human Resource Practices During Crisis: Which Solutions Add Value? *Worldat - Work Journal*. 1-st Quarter 2012. P. 11–27.

ДОДАТКИ