

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Удосконалення системи управління персоналом
у ТОВ «АЛТЕКС»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improving the Personnel Management System in ALTEX LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0731-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Г.О. Давидова

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Давидовій Ганні Олександрівні

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АЛТЕКС»

керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність процесу управління персоналом; 1.2 Основні стратегії управління персоналом; 1.3 Особливості застосування логістичного підходу до управління персоналом на вітчизняних підприємствах; 2 Розділ – Дослідження системи управління персоналом у ТОВ «АЛТЕКС» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АЛТЕКС»; 2.3 Аналіз системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві; 3 Розділ – Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АЛТЕКС» –

складається з 3 підрозділів: 3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві; 3.2 Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2022 р.	14.09.2022 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	18.10.2022 р.	18.10.2022 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2022 р.	16.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 14.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Г.О. Давидова

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 120 с., 21 рис., 39 табл., 2 додатки, 52 джерела.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у ТОВ «АЛТЕКС».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «АЛТЕКС».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах персонал набуває для організації все більшу важливість, адже саме від нього залежить ефективність її функціонування. Сьогодні, налагоджена система управління персоналом є потужною конкурентною перевагою, тому підприємства мають приділяти все більшу увагу підвищенню її ефективності.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління персоналом на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «АЛТЕКС», а також запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «АЛТЕКС» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОНКУРЕНЦІЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 120 pp., 21 fig., 39 tab., 2 appendices, 52 sources.

The object of the research is the Personnel Management System in ALTEX LLC.

The purpose is to analysis and research of the theoretical foundations of personnel management and the development of practical recommendations for improving the efficiency of personnel management at ALTEX LLC.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is the fact that in today's market environment the staff becomes more and more important for the organization, because it makes influence on the enterprise's functioning effectiveness. Today, a well-established personnel management system is a powerful competitive advantage, so the enterprises should pay more and more attention to improve its efficiency.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of personnel management at the enterprise. Based on the theoretical material was analyzed the activity ALTEX LLC and suggested ways of improving the efficiency of the Personnel Management System of this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of ALTEX LLC and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, COMPETITION, PRODUCTIVITY, ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE, STRATEGIC ANALYSIS, STRATEGY, EFFICIENCY

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

BCG – Boston Consulting Group – Бостонська консультативна група;

SPACE – The Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного положення та дій;

АВС-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: А, В та С;

MBO – Management by Objectives – управління за цілями;

SMART – мнемонічна аббревіатура, що використовується для постановки задач (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound);

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

HR – Human Resources – людські ресурси.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1 Сутність процесу управління персоналом	12
1.2 Основні стратегії управління персоналом	23
1.3 Особливості застосування логістичного підходу до управління персоналом на вітчизняних підприємствах	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АЛТЕКС»	40
2.1 Загальна характеристика підприємства	40
2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АЛТЕКС»	56
2.3 Аналіз системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві	73
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АЛТЕКС»	84
3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві	84
3.2 Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів	103
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка здатна багаторазово підвищити ефективність будь-якої організації. Персонал підприємства формується і змінюється під впливом внутрішніх факторів - це характер продукції або послуг, що пропонуються, і під впливом зовнішніх факторів - це демографічні процеси, правові та моральні норми в суспільстві, характер праці. ринку. Тому необхідно використовувати ринкові форми, методи і технології роботи з персоналом, оволодівати високоефективними підходами до управління персоналом.

В сучасних умовах функціонування місцевих підприємств особливе значення набуває раціональне використання персоналу незалежно від мети діяльності та форми власності. Практика господарської діяльності показує, що неможливо вирішити важливі проблеми інноваційного, економічного та соціального розвитку організації без використання принципово нових методів управління персоналом та підвищення ефективності.

Аналіз досвіду економічно розвинутих країн показує, що їх успіх значною мірою зумовлений системою управління персоналом. Успіх чи невдача економіки України значною мірою залежить від людей, які виконуватимуть керівні функції як на рівні держави, так і на мезо- та мікрорівнях.

Система управління персоналом забезпечує постійне вдосконалення методів роботи з персоналом і використання досягнень вітчизняної та зарубіжної науки та кращого виробничого досвіду.

На жаль, рівень роботи з персоналом в Україні сьогодні не відповідає завданням інтеграції у світову економіку в умовах кризи та не дозволяє ефективно проводити активну соціальну та кадрову політику.

Слабо впроваджуються в практику роботи кадрових служб наукові методи оцінки, розстановки та навчання персоналу з використанням

результатів соціологічних і психологічних досліджень.

Значний вплив на роботу кадрових служб надає недостатній рівень організаційної, правової та соціально-психологічної культури персоналу, значна частина якого не має відповідної освіти та тривалий час не підвищує свою кваліфікацію.

Як правило, більшість підприємців і менеджерів не мають знань і навичок роботи з персоналом, що знижує загальну ефективність управління [1].

Таким чином, від забезпеченості організації кваліфікованими кадрами та раціонального їх використання залежить організаційно-технічний рівень діяльності, імідж підприємства, його фінансова стійкість і в цілому всі показники діяльності. Забезпечення організації персоналом, його раціональне використання і високий рівень продуктивності праці сприяє збільшенню обсягів виробництва продукції або надання послуг, зниженню витрат і збільшенню прибутку.

Важливі дослідження основ управління персоналом та методів підвищення ефективності персоналу здійснені такими зарубіжними та вітчизняними дослідниками як: Базаров Т.Ю., Балабанова Л.В., Виноградський М.Д., Данюк В.М., Кібанов А.Я., Колот А.М., Крушельницька. . О.В., Савельєва В.С., Осовська Г.В., Храмов В.О. і інші.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної теми дослідження, проблема обґрунтування вибору та розробки ефективної системи управління персоналом, впровадження нових підходів до управління персоналом у практиці локальних логістичних компаній залишається ще недостатньо вивченою.

У роботах цих дослідників розкриваються загальні підходи до аналізу та оцінки персоналу в організаціях, загальні принципи управління персоналом на окремому підприємстві, але багато питань потребують подальшої розробки, насамперед це стосується проблеми підвищення ефективності існуючої системи управління персоналом, вибір і формування

стратегії управління персоналом та успішне впровадження нових методів і інструментів в рамках управління персоналом.

Актуальність теми для даної кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що в сучасних умовах персонал набуває все більшого значення для організації, оскільки від нього залежить ефективність його функціонування. Сьогодні налагоджена система управління персоналом є потужною конкурентною перевагою, тому компаніям слід приділяти все більше уваги підвищенню ефективності.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на ТОВ «АЛТЕКС».

Предметом дослідження є організація системи управління персоналом на підприємстві. Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних основ управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо вибору та впровадження інструментів підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «АЛТЕКС».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві;
- проводити аналіз системи управління персоналом ТОВ «АЛТЕКС»;
- запропонувати заходи щодо більш ефективної системи управління персоналом у досліджуваному бізнесі.

Для виконання поставлених завдань використовувалися такі методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертні оцінки.

Інформаційну базу дослідження складають: документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичної преси, що висвітлюють проблеми формування системи управління персоналом.

Практичне значення досягнутих результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що вони можуть бути використані місцевими

підприємствами з метою покращення показників діяльності, зміцнення фінансового стану, ефективного використання ресурсів та досягнення можливостей розвитку.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох параграфів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність процесу управління персоналом

Персонал є одним із найскладніших об'єктів управління в організації, оскільки на відміну від матеріальних факторів виробництва персонал має можливість приймати рішення та критично оцінювати вимоги до них [20].

У загальному розумінні управління персоналом організації - це цілеспрямована діяльність, яка включає визначення основних напрямків роботи з персоналом, а також форм і методів управління ними. Відповідно, система управління персоналом – це сукупність підсистем, що відображають окремі сторони роботи з персоналом, які покликані виробляти та здійснювати на нього ефективний вплив [18].

Таким чином, система управління персоналом в організації включає такі елементи, як: визначення цілей і принципів управління персоналом; визначити об'єкт і суб'єкт управління; здійснення загальних функцій управління персоналом; визначати методи і прийоми управління; визначити підходи до оцінки ефективності управління [36].

На практиці система управління персоналом є підсистемою управління організацією, тому, з одного боку, цілі системи управління персоналом повинні бути пов'язані з цілями функціонування та розвитку організації; з іншого боку, цілі системи управління персоналом повинні бути пов'язані з потребами співробітників організації [4].

У сучасних умовах можна виділити два підходи до управління персоналом: з точки зору ролі людини в суспільному виробництві та з теоретичної точки зору.

При розгляді ролі людини в суспільному виробництві виділяють два

полюси:

1) людина як ресурс у виробничій системі (робота, особа) є важливим елементом у виробничо-управлінському процесі;

2) людина як особистість з певними потребами, мотивами, цінностями [30].

З точки зору теорії систем, працівники розглядаються як важлива підсистема. При цьому чітко виділяються дві групи підсистем:

1) економічні, де домінують проблеми виробництва, обміну та споживання матеріальних благ, а кадри розглядаються як трудовий ресурс;

2) соціальний, де превалюють питання взаємовідносин між людьми, соціальними групами та духовними цінностями, тобто персонал розглядається як базова система, що складається з унікальних особистостей [37].

Приймаючи до уваги вищезазначене, класифікацію видів діяльності з управління персоналом можна подати у вигляді квадрату (рис. 1.1.).

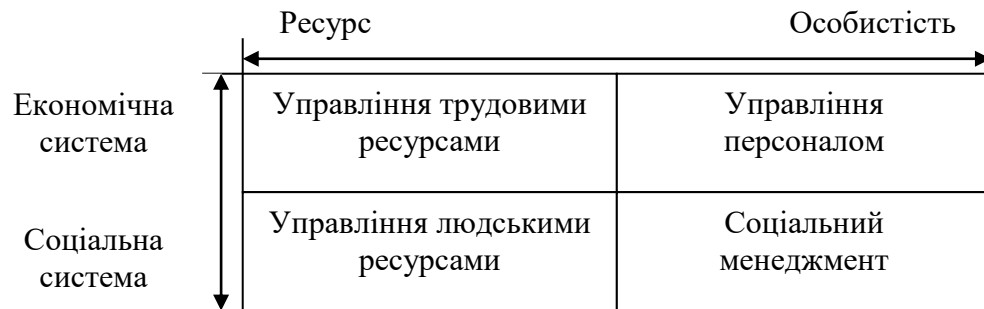


Рис. 1.1. Класифікація концепцій управління персоналом

По осі абсцис показано розподіл концепцій щодо розгляду людини в якості ресурсу та в якості особистості в процесі виробництва, по осі ординат – за тяжінням до економічної або соціальної систем.

При концепції управління трудовими ресурсами замість людини розглядається лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу

та заробітною платою [31].

При концепції управління персоналом людина розглядається через формальну роль – посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів (повноважень, функцій тощо).

При концепції управління людськими ресурсами людина розглядається в якості невідновлюваного ресурсу – елементу соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової діяльності, соціальних відносин, стану працівника [26].

Вищенаведена класифікація концепцій управління персоналом є неповною, оскільки не містить гуманістичної системи, що розвивається в сучасних умовах. Тому відповідно до трьох підходів в управлінні виділяють чотири концепції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до управління людиною в організації

Підхід	Економічний	Органічний		Гуманістичний
	концепція управління персоналом	адміністративний (концепція управління персоналом)	соціальний (концепція управління людськими ресурсами)	концепція управління людиною
1	2	3	4	5
Роль людини	фактор виробництва	ресурс підприємства		головний суб'єкт підприємства
Місце людини	елемент процесу праці	елемент формальної структури	елемент соціальної організації	член організації-сім'ї
Об'єкт управління	трудові ресурси	персонал	людські ресурси	людина
Зміст управління	організація праці та заробітної плати	часткове управління «життєвим циклом» людини	комплексне управління людськими ресурсами	самоуправління
Підрозділ	відділ праці та ЗП	кадрова служба	служба управління людськими ресурсами	все підприємство

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Головний важіль	заробітна плата	повноваження та відповідальність	мотивація	організаційна культура
Стимулювання	оплата робочого часу	принцип «заслуг»	-	якість трудового життя

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності та завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових й удосконалення існуючих методів кадрової роботи [28].

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління персоналом і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом [5].

Розглядаючи специфіку системи управління персоналом, можна зробити висновок, що вона ґрунтується на базових і специфічних принципах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи системи управління персоналом

№ з/п	Різновид принципу	Опис принципу
1	2	3
1	Базові принципи	
1.1	Принцип системності	Передбачає взаємну відповідність цілей, принципів, організаційної структури, функцій і технологій управління персоналом, організаційної місії.
1.2	Принцип зворотного зв'язку	Означає функціонування та розвиток системи моніторингу організаційного соціально-професійного фону.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
1.3	Принцип нормативності	Припускає наявність визнаного ядра кваліфікаційних вимог, оволодіння яким гарантує необхідний мінімум компетентності в конкретній сфері, відображення його в стандартах організації та посадових вимогах.
1.4	Принцип варіативності	Вимагає розмаїття напрямів професіоналізації на різних її етапах при одночасному дотриманні принципу нормативності.
1.5	Принцип інноваційності	Передбачає організацію та розвиток цілісної системи професійного експериментування, соціально-професійної експертизи, доцільного здійснення нововведень в управлінні персоналом.
1.6	Принцип рефлексивності	Означає, що фахівець послідовно освоює все більш абстрактні фрагменти професійного простору, проходячи від технологічного до методологічного рівню рефлексії в професійній діяльності.
2	Специфічні принципи	
2.1	Принцип синергії	Передбачає усвідомлення того факту, що ефект від взаємодії в певній галузі управління виникає за умови опори на цінності організаційної культури.
2.2	Принцип корпоративно-етичної специфіки	Передбачає врахування регіонально-історичних і соціокультурних умов середовища функціонування організації.

Таким чином, принципи управління персоналом являють собою правила, положення та норми, яким необхідно слідувати в процесі управління персоналом, адже вони відображають основні вимоги об'єктивно діючих економічних законів.

У розрізі питання управління персоналом, необхідно звернути увагу також і на методи управління персоналом, тобто основні способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

На сьогоднішній день виокремлюють три основні групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [35].

Основні методи управління персоналом наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні методи управління персоналом

Зазначений поділ методів є, звичайно, досить умовним, так як у сучасній організації людина завжди перебуває в певних умовах та серед різних за поведінкою людей, що потребує індивідуального підходу.

Варто зазначити, що існують різні моделі побудови системи управління персоналом в організації. Застосування тієї чи іншої моделі для конкретної організації залежить від її організаційної структури. Організаційна структура визначає взаємовідношення між функціями, що виконуються працівниками організації, а також проявляється в таких формах, як поділ праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархія посад тощо [44].

Моделі управління персоналом характеризують особливості реалізації основних функцій управління та специфіку кадрової роботи. Виокремлюють три основні моделі управління персоналом: бюрократична, ринкова та командна (табл. 1.3).

В основі бюрократичної моделі знаходяться чіткі вимоги до виконання персоналом своїх обов'язків, зафіксованих в посадових інструкціях. Більшість сучасних організацій використовує саме її, адже дана модель є класичною. Бюрократичний підхід підкуповує своєю раціональністю, зрозумілістю і чіткістю.

Таблиця 1.3

Відмінні риси основних моделей управління персоналом

Критерії порівняння	Моделі		
	Бюрократична	Ринкова	Командна
1	2	3	4
Організація діяльності	Традиційна організація з поділом праці та інтеграцією за допомогою ієрархії.	Проектна організація, система індивідуальних завдань.	Бригадна організація, система цілісних завдань та самоврядування.
Система винагороди	Відповідно до виконання посадових обов'язків.	За результатами діяльності згідно з договором.	Винагорода згідно з груповими результатами.
Участь працівників в управлінні	Формальні процедури: збори, наради, колегіальні рішення.	Окреслення позицій при укладанні та зміні умов контракту.	Постійні формальні та неформальні консультації.

Крім того, він у найбільшій мірі відповідає вимогам трудового законодавства, тому ті чи інші претензії до роботи з кадрами можуть бути оскаржені на підставі наявних інструкцій та інших документів [41].

Поряд з цією класичною моделлю в останні роки стала все більше поширюватися ринкова модель. У її основі лежать не інструкції, а договори та контракти. Ринкова модель передбачає, що організація «купує» у людини певну кількість її праці, тому у результаті контракти набувають індивідуальний «проектний» характер. Саме в цьому і полягає корінна відмінність контрактів від посадових інструкцій, які в свою чергу не змінюються залежно від людини, яка займає відповідну посаду [40].

Третьою моделлю управління персоналом є командна модель. Вона широко застосовується в організаціях, в яких формується ставлення до персоналу як до сім'ї. Відмінною рисою даної моделі є те, що частина питань у сфері управління персоналом не документується, а в основі регулювання відносин персоналу найчастіше знаходяться певні неписані норми [11].

Варто зазначити, що незважаючи на існування зазначених моделей, процес управління персоналом у конкретній організації може включати в себе різні складові. Кожна організація виробляє свій особливий стиль роботи з персоналом, що стає частиною її організаційної культури.

Звичайно, початковим етапом проектування та формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей даної системи. Для різних організацій цілі системи управління персоналом варіюються в залежності від характеру діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо [33].

Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, його ефективне використання, забезпечення розвитку працівників (рис. 1.3.).

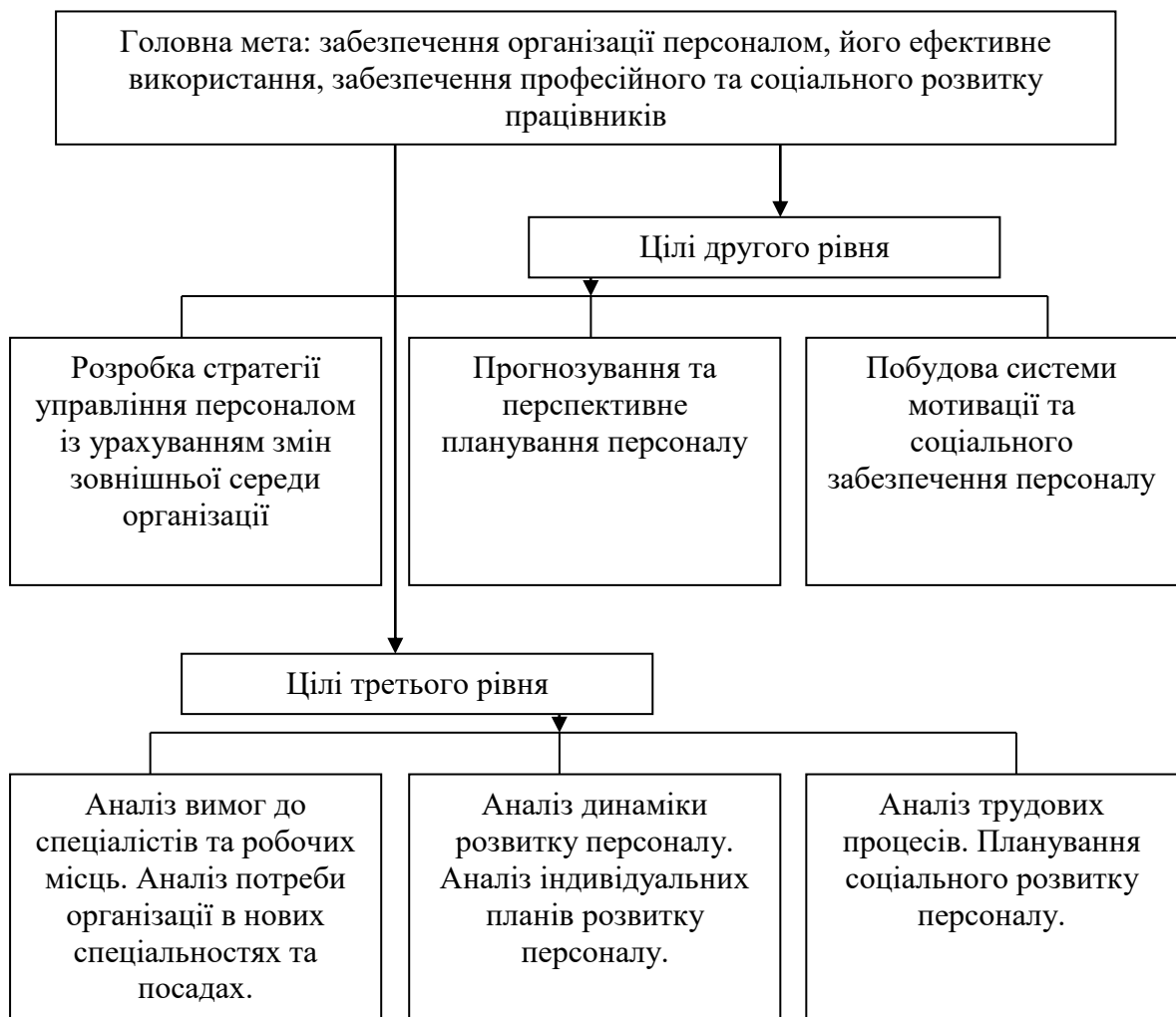


Рис. 1.3. Основні цілі системи управління персоналом

Таким чином, система управління персоналом являє собою комплекс

цілей, задач й основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи (рис. 1.4.).

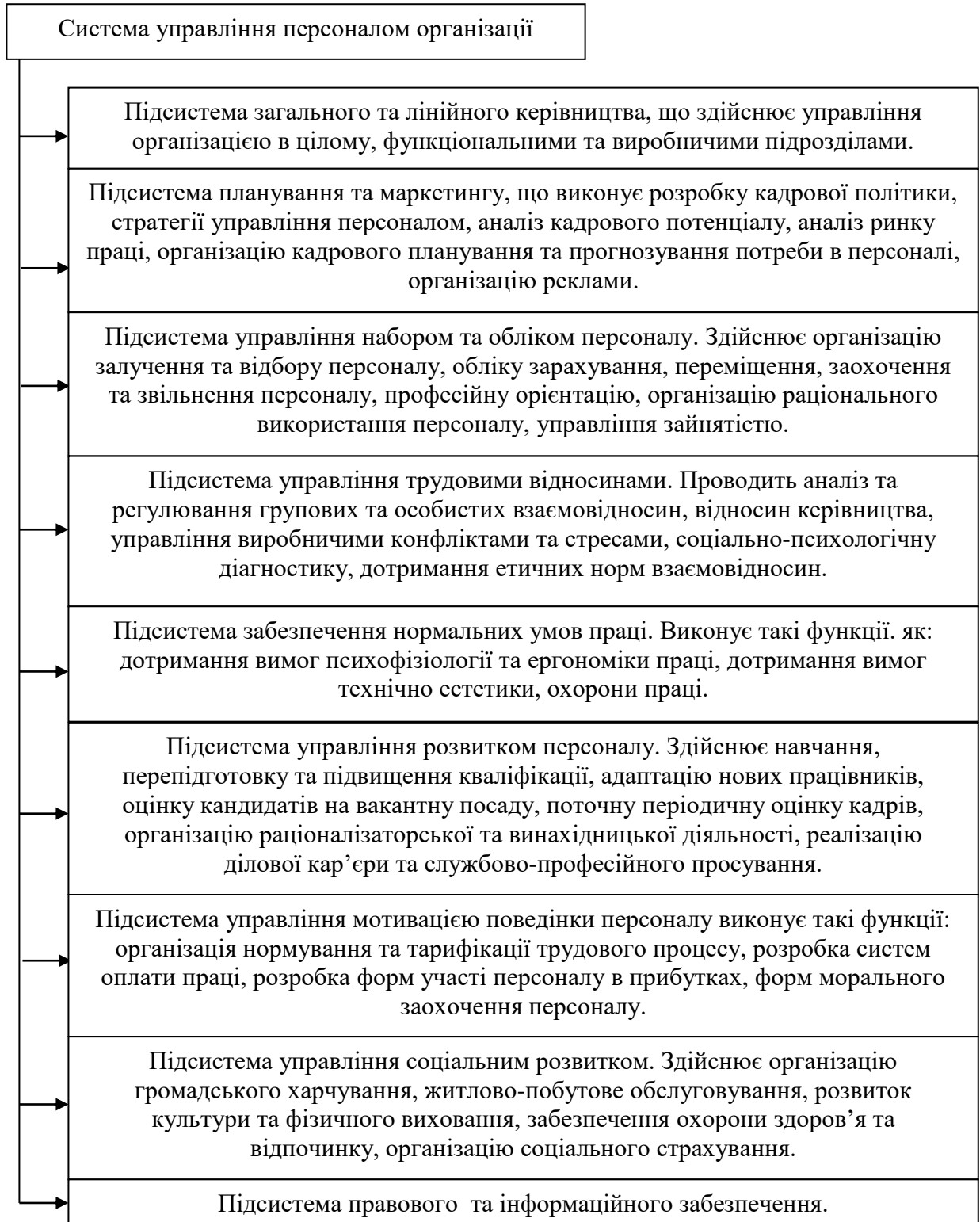


Рис. 1.4. Основні підсистеми загальної системи управління персоналом

Загалом цілями системи управління персоналом організації є підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності, забезпечення високої соціальної ефективності в колективі та створення позитивного іміджу на ринку [7].

Успішна реалізація поставлених цілей вимагає вирішення наступних завдань в управлінні персоналом:

- Забезпечення потреби організації в робочій силі в необхідному обсязі і необхідної кваліфікації;
- досягти відповідного балансу між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою робочої сили;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника та виробничого колективу в цілому;
- безпечні умови для високопродуктивної праці, високий рівень організованості, мотивації, самодисципліни, розвиток навичок взаємодії у працівників;
- закріпити співробітника в компанії, сформувати стабільний колектив;
- Забезпечення задоволення бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту роботи, умов праці, виду зайнятості, можливостей професійної кваліфікації та просування по службі тощо;
- Узгодження виробничих і соціальних завдань (баланс інтересів компанії та інтересів працівників, економічна та соціальна ефективність);
- підвищення ефективності управління людськими ресурсами, досягнення цілей управління при скороченні витрат праці [23].

Отже, управління персоналом – це професійна діяльність, спрямована на максимально ефективне функціонування працівників організації. Відповідно до цього визначають сім основних функцій цієї системи:

1. Функція планування персоналу. Він складається з розробки кадрової політики та стратегії управління людськими ресурсами, аналізу людського потенціалу в організації, організації планування та прогнозування потреб у людських ресурсах, підтримки зв'язків із зовнішніми джерелами, які

забезпечують кадрову діяльність організації.

2. Функція найму та управління заробітною платою. Ця функція полягає в організації підбору кандидатів на вакансію, організації підбору та набору персоналу, обліку прийомів, переміщень, звільнень персоналу, ведення працевлаштування, документального забезпечення системи управління персоналом.

3. Функція оцінки, навчання та розвитку персоналу. Він полягає у проведенні навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, впровадженні та адаптації нових працівників, організації та здійсненні заходів з оцінки персоналу, управлінні розвитком кар'єри.

4. Функція управління мотивацією персоналу. Він полягає в нормалізації трудового процесу і стандартизації заробітної плати, розвитку систем матеріального і нематеріального стимулювання, а також використання методів просування персоналу.

5. Функція управління розвитком громади. Ця функція полягає в забезпеченні оздоровлення та відпочинку працівників та організації соціального захисту.

6. Функція правового забезпечення управління персоналом. Це стосується роз'яснення правових аспектів трудових відносин, а також узгодження розпорядчих та інших документів з управління персоналом.

7. Функція інформаційного забезпечення управління персоналом. Він полягає у веденні кадрового обліку та статистики, інформаційно-технічному забезпеченні системи управління персоналом, забезпеченні персоналу необхідною для роботи науково-технічною інформацією [19].

Тому основною метою системи управління людськими ресурсами є забезпечення організації людськими ресурсами, ефективного їх використання та забезпечення професійного та соціального розвитку працівників. До основних складових системи управління персоналом відносяться: аналіз і планування персоналу, підбір і підбір персоналу, оцінка персоналу, організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу, мотивація

персоналу. Варто пам'ятати, що сучасна підприємницька діяльність базується насамперед на управлінні і насамперед на лідерстві людей. Від того, як буде організована система управління людськими ресурсами, залежить досягнення всіх основних цілей організації.

1.2 Основні стратегії управління персоналом

Останнім часом під впливом розвитку компаній, інтернаціоналізації їх діяльності, появи нових умов на ринку праці, зміни умов праці, розробки більш чіткого трудового законодавства та ускладнення виконуваної роботи та встановлення вищих де істотно змінилися методи кадрової роботи. Вимоги до кваліфікації працівників. Тому в сучасних умовах виникла необхідність трансформувати управління персоналом у комплексну систему, засновану на відповідній стратегії, де різноманітні кадрові заходи пов'язані за змістом і часом [39].

Стратегія управління персоналом – це певний набір основних принципів, правил і цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням типу організаційної стратегії та людського потенціалу. Стратегії управління персоналом мають кілька спільних рис: по-перше, вони довгострокові, по-друге, вони стосуються загальної стратегії організації [10].

Слід зазначити, що стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

- своєчасне забезпечення працівниками відповідної кваліфікації та в необхідній для організації кількості;
- Оптимізація кадрової структури;
- Підвищення людського потенціалу, його раціональне використання для реалізації бізнес-стратегії;
- Побудова та вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами;

- Коригувати поведінку співробітників;
- Визначення форм оплати праці, матеріального і морального заохочення працівників;
- Освіта, підвищення кваліфікації, розвиток людських ресурсів;
- Формування корпоративної культури;
- Створення умов для реалізації трудового потенціалу працівників;
- Створення сприятливих умов праці тощо [8].

Здатність персоналу бути одночасно об'єктом і суб'єктом управління є центральною характеристикою менеджменту персоналу. Методологія управління людськими ресурсами передбачає оцінку сутності персоналу організації як об'єкта управління та процесу формування поведінки індивідів, відповідно до цілей і завдань організації, методів і принципів управління людськими ресурсами [43].

Типові HR-стратегії:

1. Стратегія відбору та навчання (підбір і навчання персоналу, організація навчання тощо).
2. Стратегія винагороди та мотивації (створення цінностей компанії, оцінка особистого внеску в загальний результат тощо).
3. Стратегія побудови виробничих відносин (участь працівників в управлінні, відносини з профспілками тощо).
4. Стратегія управління людськими ресурсами (план відбору, набору, навчання, перепідготовки) [15].

У контексті стратегічного управління людський потенціал в організації можна виміряти здатністю чи компетентністю працівника, який визначає результат, і мотивацією праці.

Розробка та реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрями змін і здійснюватися з використанням нових технологій управління.

Для забезпечення сталого розвитку компанії з точки зору людських ресурсів компанії також використовують стратегії інвестування,

стимулювання та залучення.

Звичайно, кожна організація вибирає і реалізує індивідуальні стратегії управління персоналом, але існує певний перелік основних компонентів, які повинна включати кожна стратегія:

1. Повідомлення про умови праці та техніку безпеки персоналу.
2. Характеристика форм і методів управління трудовими відносинами.
3. Встановлення норм і принципів етичних відносин у колективі, розробка корпоративного кодексу.
4. Вибір основних методів профорієнтації та адаптації персоналу.
5. Планування заходів щодо підвищення кадрового потенціалу.
6. Удосконалити методи прогнозування та планування потреби в робочій силі.
7. Розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі системного аналізу.
8. Вибір основних методів підбору, оцінки та атестації персоналу.
9. Розробка концепції розвитку людських ресурсів, яка включає методику навчання, планування розвитку кар'єри, формування кадрового резерву.
10. Удосконалення механізму управління мотивацією персоналу.
11. Розробка інформаційного забезпечення кадрової роботи в рамках обраної стратегії.
12. Розробка заходів щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або окремих її елементів [25].

На жаль, впровадження стратегічного управління людськими ресурсами в практичну діяльність сучасних компаній стикається з рядом проблем: недостатня підготовка персоналу стратегічному управлінню, опір стратегічним змінам та інноваціям, брак фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, недооцінка ролі персоналу в компанії, недосконалість законодавства з управління персоналом [34].

З точки зору стратегічного управління основними причинами цих

проблем є наступні:

1. Зміст діяльності окремих елементів системи управління персоналом не відповідає вимогам зовнішнього середовища (наприклад, підсистема планування та маркетингу персоналу, мотивація поведінки людини, розвиток людських ресурсів). Концентрація стратегічних функцій у сфері відповідальності кадрових служб йде рука об руку зі слабким розвитком стратегічних аспектів в управлінні.

2. Існуюче розуміння ролі та процесів відтворення персоналу не враховує інвестиційного характеру інвестицій у персонал.

3. Відсутній розвиток у застосуванні технологій стратегічного управління в управлінні персоналом. Ситуацію в цій сфері лідерства можна охарактеризувати як інтуїтивний пошук успішних рішень для вирішення проблем [9].

Тому для зниження ризику стратегічного управління персоналом на підприємствах необхідно систематично досліджувати систему стратегічного управління персоналом, а також розробляти та впроваджувати відповідні коригувальні заходи для посилення конкурентної позиції підприємства.

З огляду на це перед розробкою та впровадженням стратегії необхідно виконати наступні вимоги:

- Встановлення пріоритетних внутрішніх процесів для забезпечення успішної реалізації стратегії;
- Досягнення цілей для внутрішніх процесів через створення вартості, управління;
- чіткість формулювання та підвищення інформованості працівників;
- Узгодити ресурси компанії з розробленими стратегіями з метою досягнення максимально можливого прибутку;
- Визначення та вирішення проблем реалізації стратегії [16].

Як зазначалося раніше, стратегія управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною загальної стратегії організації.

На практиці існують дві можливості взаємодії між стратегією

управління людськими ресурсами та загальною стратегією організації:

1. Стратегія управління людьми як залежна похідна від загальної стратегії організації. У такій ситуації персонал управління персоналом повинен адаптуватися до дій керівників організації та підпорядкувати управління персоналом інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації та стратегія управління людськими ресурсами в цілому. Це означає, що розробляються і розвиваються як одна стратегія дві стратегії, а також залучаються до вирішення стратегічних завдань на рівні підприємства фахівці з управління персоналом [13].

Так, існує велика кількість підходів до диференціації стратегій, серед яких можна виокремити взаємозалежність конкурентних стратегій за М. Портером та елементів стратегії управління персоналом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Приклад взаємозв'язку основних елементів стратегії управління персоналом та конкурентних стратегій за М. Портером

Конкурентна стратегія	Елементи стратегії управління персоналом		
	Забезпечення персоналом	Розвиток персоналу	Мотивація персоналу
1	2	3	4
Стратегія інновацій	Залучення й утримання висококваліфікованих працівників зі схильністю до інноваційних дій.	Розвиток стратегічної спроможності та забезпечення умов для збільшення інноваційних якостей.	Забезпечення фінансовими стимулами та винагорода за успішні інновації.
Стратегія якості	Використання складної процедури відбору персоналу, здатного забезпечити якість та високий рівень обслуговування споживачів.	Стимулювання розвитку персоналу та підтримка ініціатив в області досягнення високого рівня якості, проведення спеціальних курсів.	Зв'язок винагороди з досягненнями у сфері високих стандартів обслуговування споживачів.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Стратегія лідерства у витратах	Розробка структур зайнятості, залучення людей, які здатні створити додаткову цінність.	Проведення навчання, спрямованого на підвищення продуктивності праці.	Перегляд системи оплати праці з метою забезпечення оптимального співвідношення з метою уникнення зайвих витрат.

Таким чином, як можна побачити, незалежно від того, який існує варіант взаємодії загальної стратегії та стратегії управління персоналом, завжди можна простежити їх взаємозалежність та взаємоузгодженість їх основних елементів.

Безумовно, вибір певного типу або типів стратегій управління персоналом повинен бути узгоджений з функціональною, конкурентною та загальною стратегіями розвитку підприємства, що, у свою чергу, потребує наявності у працівників відповідних знань, навичок, досвіду, необхідного рівня компетентності, системи цінностей, тобто певного набору якостей, які стануть запорукою досягнення головної місії та цілей розвитку підприємства [17].

Ще однією класифікацією стратегій управління персоналом є їх поділ у залежності від генеральної стратегії організації.

Основні види кадрових стратегій, що виступають як функціональні, тобто як ті, що розвивають генеральні стратегії організації, наведено у таблиці 1.5.

Розглядаючи управління персоналом у контексті стратегічного управління організацією, можна визначити три етапи формування стратегії управління персоналом (рис. 1.5.).

На етапі аналізу визначаються й оцінюються найбільш важливі для розвитку організації фактори, які називають стратегічними чинниками. Ці фактори стосуються як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації.

Таблиця 1.5

Основні види кадрових (функціональних) стратегій організації

Група генеральних стратегій	Вид маркетингової стратегії	Характеристика маркетингової стратегії	Вид кадрової стратегії
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства у низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах.	Орієнтація на залучення та закріплення працівників середньої кваліфікації.
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими.	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації.
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації.	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації.
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку.	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання.
	Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах.	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого.	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи, перекваліфікацію.
	Комбінована стратегія	Включає в тому чи іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірному росту, скорочення.	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій.

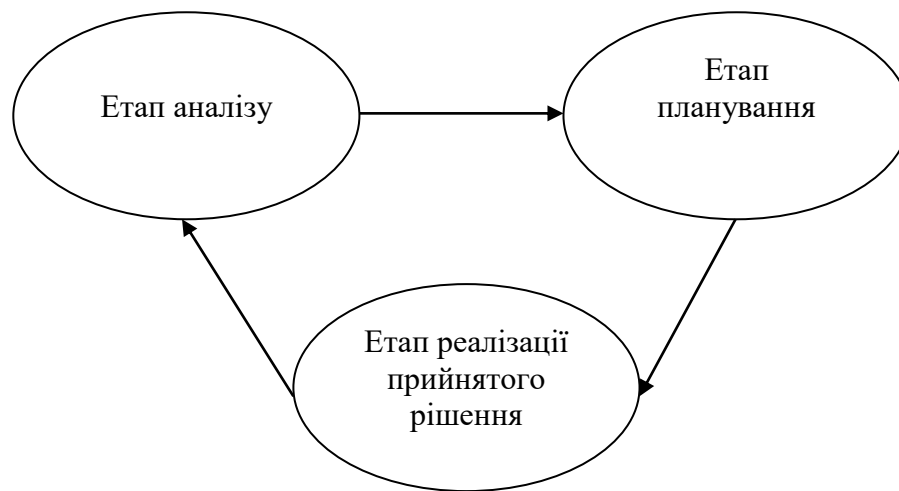


Рис. 1.5. Етапи формування стратегії управління персоналом

На наступному етапі відбувається формулювання можливих організаційних стратегій та вибір найкращої стратегічної альтернативи. Також на цьому етапі відбувається формулювання місії та цілей організації.

Коли стратегія вже сформульована, відбувається третій етап, а саме реалізація прийнятого рішення. На цьому етапі розробляються програми, бюджети та процедур, які можна розглядати як короткострокові та середньострокові плани реалізації стратегії [8].

Отже, стратегія управління персоналом формується у вигляді планів або «програм дій», що базуються на інформації, зібраної на стадії аналізу внутрішнього середовища організації, та кадрового прогнозу у вигляді аргументованих планів щодо напрямків розвитку та майбутнього стану персоналу. Інструментами реалізації стратегії управління персоналом є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода та мотивація [45].

Розглядаючи питання класифікації стратегій управління персоналом, варто зазначити, що існує безліч їх варіацій. Така ситуація відбувається через те, що стратегії управління персоналом спираються на виробничу та фінансово-економічну політику організації та залежать від пріоритетів на

даному проміжку часу. Відповідно, для визначення та формування стратегії управління персоналом необхідно розуміти, яку загальну стратегію використовує організація на даному етапі.

Взагалі, існує п'ять типів стратегії організації, з якими може бути тісно пов'язана стратегія управління персоналом (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Зв'язок основних типів стратегій організації та відповідних рис стратегій управління персоналом

№ з/п	Тип стратегії організації	Риси кадрової стратегії
1	Підприємницька стратегія. Вона характерна для організацій, що займаються новим видом діяльності, в центрі уваги яких задоволення всіх вимог замовника без ретельного опрацювання наслідків.	Стратегія управління персоналом в цьому випадку відрізняється такими рисами: - відбір працівників, які є ініціативними, ризиковими, націлені на довгострокову роботу; - винагорода на конкурентній основі; - оцінка за реальними результатами; - неформальний розвиток особистості тощо.
2	Стратегія динамічного зростання. У цьому випадку закладається фундамент для майбутнього компанії, всі рішення приймаються на основі зіставлення цілей і засобів, необхідних для їх досягнення.	Риси кадрової управлінської стратегії такі: - відбір і розстановка кадрів спрямовані на пошук гнучких співробітників, готових ризикувати в разі потреби; - неупереджена і справедлива винагорода; - оцінка за чітко обумовленими критеріями; - акцент на розвиток особистості.
3	Стратегія прибутковості. Центром її уваги є збереження існуючого рівня прибутку підприємства.	Стратегія управління персоналом в цьому випадку відрізняється такими рисами: - відбір кадрів максимально жорсткий; - винагорода, заснована на заслугах, старшинстві й уявленнях про справедливість; - оцінка вузька, орієнтована на конкретний результат.
4	Стратегія ліквідації. Відбувається продаж активів компанії з метою усунення збитків. У майбутньому можливе скорочення штату, оскільки очікується подальше падіння прибутку.	Риси кадрової управлінської стратегії такі: - набір персоналу малоїмовірний; - оплата заснована на заслугах, практично не підвищується, без додаткового стимулювання; - оцінка сувора, формальна; - розвиток і навчання - тільки в разі нагальної необхідності.
5	Стратегія кругообігу. Основною метою є порятунок організації. З метою виживання нерідко вживаються заходи щодо скорочення штату.	Управління персоналом має наступні характеристики: - відбір персоналу - лише різнобічно розвинені і кваліфіковані співробітники; - оплата за системою перевірки заслуг; - навчання – ретельний відбір претендентів на підвищення кваліфікації.

Тому HR-стратегія повинна допомогти:

- Посилити можливості організації, підвищити ефективність використання її сильних сторін у зовнішньому середовищі;
- підвищення конкурентної переваги організації шляхом створення умов для розвитку та ефективного використання людських ресурсів;
- формування кваліфікованого, компетентного персоналу;
- Повне розкриття здібностей співробітників щодо досягнення як організаційних цілей, так і особистих цілей співробітників [21].

1.3 Особливості застосування логістичного підходу до управління персоналом на вітчизняних підприємствах

Сьогодні конкурентоспроможність компанії в усьому світі разом із новими технологіями та методами організації виробництва залежить від пропозиції кваліфікованої робочої сили, рівня мотивації персоналу, організаційних структур і форм роботи, які підвищують рівень конкурентоспроможності працівників і ефективне використання свого трудового потенціалу. У нових економічних умовах важливого значення набуває практичне використання зарубіжного досвіду управління персоналом. У країнах Західної Європи, США та Японії за останні десятиліття докорінно змінилося управління людськими ресурсами. З'явився новий погляд на робочу силу як один із найважливіших ресурсів економіки. Людський фактор стає основним у функціонуванні організації. Ефективність компанії значною мірою залежить від якості, мотивації та типу відданості всієї робочої сили та кожного окремого працівника [1].

Питання виникає, коли йдеться про використання нових підходів в управлінні людськими ресурсами, а саме підходів, що базуються на інноваційному розвитку. Тому потреба в інноваційному розвитку полягає в необхідності розробки концепції відтворення трудового потенціалу, що

базується на системі професійної освіти і навчання. Висококваліфіковані співробітники є найціннішим ресурсом організації.

Останнім часом багато дослідників стверджують про появу нового концептуального підходу до управління людськими ресурсами - це застосування логістичного менеджменту. Універсальність логістичного підходу полягає в тому, що його можна використовувати для оптимізації управління будь-якими ресурсними потоками, а не тільки матеріалами чи інформацією. Зокрема, концепція та методологія логістики можуть бути використані для оптимізації управління бізнес-процесами.

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити основну мету логістичного підходу до управління людськими ресурсами – створення робочої сили на підприємстві. Оскільки саме праця людей створює прибуток, то найважливішою конкурентною перевагою організації є перш за все рівень кваліфікації її співробітників [22].

Таким чином, можна сказати, що «кадрова логістика» – це сучасна концепція управління людськими ресурсами, основною метою якої є зосередження уваги на аналізі всіх видів діяльності руху людських ресурсів у часі та просторі. У цьому контексті «кадрову логістику» можна визначити як постійне спостереження та аналіз ситуації на ринку праці, проведення досліджень та обробки отриманих даних з метою найкращого вирішення робочих завдань, які відповідають оптимальному співвідношенню «ціна – якість – терміни виконання». [12] .

Логістичний підхід до управління людськими ресурсами пропонує компаніям дуже цікаві можливості для підвищення ефективності своєї діяльності шляхом застосування логістичних принципів. Справа в тому, що переміщення персоналу в організації досить систематизоване, тому можна говорити про перетікання людських ресурсів. Тож якщо потік є, ним можна ефективно керувати на основі логістичних технологій [3].

Розглядаючи застосування концепції логістики для управління людськими ресурсами в українських компаніях, рекомендується виділити

наступні основні характеристики потоків людських ресурсів до компанії:

1. Ідентичні матеріальним, економічним, інформаційним та іншим ресурсним потокам людські потоки полягають у динаміці та безперервності свого існування в просторі та часі, а також у своїй мінливості.

2. На відміну від інших видів потоків кадрові потоки нерозривно пов'язані з робочою силою, а отже з людиною та населенням, точніше з його економічно активною частиною (потоками робочої сили), які можуть брати участь у формуванні, перетворенні та реалізації трудовий потенціал .

3. Основною складовою кадрового потоку є «людський капітал», тобто певний запас здоров'я, знань, умінь, навичок, сформований і розвинений шляхом інвестицій і накопичений особою (особами), що сприяє зростанню продуктивності праці та , як наслідок, збільшення обсягу виробництва впливає на продукти чи послуги [32].

Систематизація кадрових потоків підприємства відображає їх спільні ознаки, виявляє специфічні характеристики, що притаманні тільки для даного виду потоку (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Систематизація кадрових потоків організації

Ознака класифікації	Вид потоку	Опис
1	2	3
Стосовно логістичної системи та її ланок	Внутрішній	1. Використання (навчання) – організація праці, мотивація, оплата праці, контроль, оцінка. 2. Розвиток – навчання, планування службової кар'єри, соціальний розвиток, формування культури та іміджу організації.
	Вхідний	Аналіз забезпеченості кадрами, планування персоналу, добір, прийом, адаптація.
	Вихідний	Планування вивільнення працівників, вивільнення (звільнення), аналіз забезпеченості кадрами.
За видами руху працівників на підприємстві	Заняття посади	Призначення на посаду, пов'язану з прийомом на роботу.
	Перестановка	Зміна посади в межах займаної або аналогічного рівня.
	Просування	Призначення на вищу посаду або підвищення кваліфікації та оплати в межах займаної посади.

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
За видами руху працівників на підприємстві	Зарахування в резерв	Підвищення кваліфікації працівника з метою призначення на вищу посаду.
	Переміщення	Призначення на нижчу посаду.
	Відхід з посади	Звільнення з посади у зв'язку зі звільненням або переходом на іншу посаду.
За рівнями застосування кадрової логістики	Мікрологістика	Інфраструктура економіки, обмежена рамками одного господарюючого суб'єкта.
	Макрологістика	Інфраструктура економіки регіону, країни або групи країн.
За типом переміщень у просторі	У географічному	Розподіл і перерозподіл працівників за підрозділами, відділами, цехами, ділянками і робочими місцями, між підприємствами.
	У структурно-ієрархічному	Формування менеджменту організації.
	В інформаційно-дослідному	Тимчасове вивільнення трудових потоків з підприємства у зв'язку з необхідністю отримання спеціальних знань і навичок.
За функціональною ознакою	Базисні	Функції здійснює практично будь-яке підприємство.
	Ключові	Конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюють спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт.

Говорячи мовою логістики, системи управління персоналом у вітчизняних компаніях досить «термінові». Загалом, система логістики «push» характеризується тим, що продукт, отриманий на робочому місці, транспортується до наступного місця та стає запасом незавершеного виробництва на вході в нову операцію.

За аналогією з системою управління персоналом можна говорити про накопичення на робочих місцях кваліфікованого персоналу із зайвими навичками. Це відбувається після набуття певного професійного досвіду (стажу роботи) та відповідного навчання. У цьому випадку працівники чекають вакансії на іншому робочому місці. При цьому час очікування може бути досить тривалим. Найталановитіші та добре підготовлені співробітники можуть залишити таку організацію. У цьому випадку будуть втрачені кваліфіковані кадри [1].

Економічні збитки від цих втрат значні, але важко оцінити.

З іншого боку, ідея довічної роботи на одній посаді виникла ще в радянські часи, а зараз цінується інше – вміння працювати на різних роботах, генерувати нові творчі підходи до роботи, постійно розвиватися, вчитися тощо. "підштовхування" - система кадрів не заохочує розвиток даних і навичок через свою систему очікування вакансій.

Як правило, до недоліків системи «виштовхування» при розгляді руху матеріальних потоків відносять накопичення запасів між операціями, а разом з цим непродуктивне «заморожування» фінансових ресурсів, а також збільшення відсотка браку. Те саме при розгляді системи управління персоналом. Працівник, який очікує звільнення вакансії відповідно до його нових навичок, не тільки «заморожує» вкладені кошти, але й потенційні можливості, які він не може продемонструвати на своїй поточній роботі [27].

З метою уникнення виявлених недоліків можна запропонувати використання концепції логістики «тягнути» для управління персоналом. Суть цього підходу найкраще ілюструють такі принципи:

1. Вводиться термін «кадровий ланцюжок». Він представляє шлях, який потенційно може пройти працівник в організації. Іншими словами, «штабний ланцюжок» — це певний набір робіт, які технологічно пов'язані між собою.

2. За допомогою додаткового базового навчання, наприклад, працівник вище середнього входить в інший кадровий ланцюжок і розвивається далі по цьому. «Кадровий ланцюжок» також може бути розроблений з урахуванням переходів в інші філії організації та/або переходів в інші організації філії, пов'язані між собою технологічними процесами. Однак варто зазначити, що це вимагає тісної співпраці між цими організаціями.

3. Організація практично відмовляється від прийому працівників на роботу в середину виробничого ланцюга, а приймає працівників лише на роботу на «вході» виробничого ланцюга. При цьому запускається весь ланцюг кадрових переміщень. Цей принцип цілком виправданий при розгляді діяльності виробничих організацій. У більшості випадків хорошим фахівцем стає лише той, хто виконував виробничу роботу в майстерні. Не зайвим буде

дотримуватись цього принципу і в інших організаціях, адже хороший керівник повинен знати роботу своїх підлеглих.

4. Працевлаштування в середину «кадрового ланцюга» повинно здійснюватися лише в крайньому випадку. Таким чином, слід виділити ситуацію, коли працівник на робочому місці ненавмисно та різко відсутній у робочому процесі (наприклад, через серйозну хворобу), або працівник на робочому місці ще не завершив індивідуальний план розвитку та не готовий переходити до наступного рівня в «кадровому ланцюжку».

5. При прийомі на роботу нового співробітника необхідно запустити весь «кадровий ланцюжок». Для цього необхідно своєчасно координувати процеси розвитку особистості співробітників. При цьому зрозуміло, що на різних робочих місцях, які входять до «кадрового ланцюжка», час навчання працівників буде різним. Щоб компенсувати цей часовий розрив, необхідно ввести в ланцюжок «горизонтальні долі».

6. Переведення на іншу роботу відбувається лише після проходження працівником певного навчання та відповідності ним певним кваліфікаційним вимогам.

При цьому ці вимоги мають включати: рівень базової освіти (вища професійна освіта, середня освіта), рівень професійної освіти (курси підвищення кваліфікації працівників, які працюють на цих роботах), розвиток професійної компетентності, а також досвід роботи. як відповідні особистісні психологічні характеристики. Для працівників на кожному робочому місці повинні бути створені відповідні карти компетенцій, а для кожного працівника повинна бути створена карта особистого розвитку, яка відображає ступінь виконання плану особистого розвитку.

7. Організація свідомо розриває трудові договори з тими працівниками, які не виконують особистий план розвитку та своєчасно не просуваються по «штабному ланцюжку» [42].

Звичайно, запропонований підхід не позбавлений ряду істотних недоліків, що потребують критичної оцінки, теоретичного уточнення та

практичної перевірки. Але з точки зору підвищення ефективності діяльності організації вона має певний потенціал. Перш за все, завдяки тому, що використовуючи їх, організація починає краще використовувати інтелектуальний потенціал співробітників, більше не «заморожує» фінансові ресурси в резервах «інтелектуального» капіталу, а надає своїм співробітникам чіткі та прозорі можливості для розвитку.

Тому під час логістичного управління трудовим потенціалом організації необхідно розуміти систематичний, системно організований вплив на процеси формування, перетворення, передачі та реалізації потоків кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу з метою забезпечення ефективності функціонування підприємства та комплексний розвиток його трудового потенціалу, що дозволяє формувати відповідні характеристики трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства [14].

Управління людськими ресурсами організації за логістичним підходом має базуватися на принципі комплексності та синхронності, що проявляється у трьох теоретичних положеннях:

- пов'язані з наймом, навчанням, розстановкою, перепідготовкою, професійним і професійним розвитком персоналу, оплатою праці та стимулюванням праці як єдиним процесом руху персоналу (workflow);

- у реалізації системи управління персоналом, тобто організаційно-розпорядчого механізму координації дій спеціалістів різних служб, які керують документообігом;

- Використання інтегрального показника ефективності системи управління персоналом, який крім витрат визначається документообігом [29].

Побудова системи логістики персоналу в рамках управління кадровим потенціалом компанії є запорукою ефективного управління кадровими потоками. Логістична система – це система, що складається з кількох підсистем, яка виконує логістичні функції та має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем.

Таким чином, система матеріально-технічного забезпечення персоналу є соціально-економічною системою, в якій існує чіткий, міцний зв'язок між внутрішніми структурними елементами у вигляді безперервного потоку персоналу. Створення логістичної системи людських ресурсів зумовлене необхідністю забезпечення чіткої взаємодії між елементами, що сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами організації. Процес управління персоналом повинен бути спрямований на формування логістичної системи управління персоналом, яка забезпечує можливість всебічно та комплексно контролювати вхідні, внутрішні та вихідні потоки персоналу на підприємстві з урахуванням зв'язків між ними та взаємодії із зовнішніми середовищами [24].

Логістичний підхід до управління персоналом – новий механізм і форма управління персоналом в організації, поява і розвиток якого потребує динаміки сучасного зовнішнього середовища функціонування та постійних змін у вимогах до персоналу суб'єкта господарювання. .

Таким чином, використання логістичного підходу в управлінні персоналом організації дає змогу забезпечити оптимальну чисельність персоналу, визначити якість людських ресурсів, пов'язану з реалізацією основних цілей і завдань, а також виявити відмінності між співробітників у методах прийому, обробки, зберігання та передачі інформації оцінювати соціально-психологічний клімат у колективі, визначати адекватність групового ресурсу, колективне сприйняття атмосфери в процесі трудової діяльності, складати рекомендації з навчання. , запас високоякісних трудових ресурсів, здатних розвивати кваліфікацію компанії [38].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АЛТЕКС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ "АЛТЕКС" засновано в 2008 році. Основною метою діяльності підприємства є транспортно-експедиційне обслуговування юридичних та фізичних осіб, транспортне агентування, надання транспортно-експедиційних послуг, пов'язаних з внутрішніми та закордонними перевезеннями, транзитними вантажами.

ТОВ «АЛТЕКС» працює на внутрішньому та міжнародному ринку вантажних перевезень більше 14 років і на сьогоднішній день є одним з лідерів логістичного ринку України. Багаторічний успішний досвід роботи в логістиці дозволив нам налагодити партнерські відносини з організаціями, що працюють у сферах торгівлі, виробництва та послуг.

ТОВ «АЛТЕКС» позиціонує себе не тільки як транспортна компанія з власним автопарком, а й як логістичний провайдер, що надає повний спектр транспортно-експедиційних послуг (транспортні, митні, складські послуги) у міжнародних та внутрішніх перевезеннях вантажів. всіх видів і складності.

Основними напрямками транспортування досліджуваної компанії є Україна, країни Східної Європи (Молдова, Румунія, Болгарія, Угорщина, Чехія, Словаччина, Польща), країни Західної Європи (Франція, Німеччина, Нідерланди, Бельгія, Іспанія, Італія, Литва, Латвія). , Естонія, Греція), країни Азії - Туреччина.

Аналіз організаційної структури ТОВ «АЛТЕКС» (додаток А) показав, що вона є дивізіональною.

Дивізіональна структура характеризується наявністю в організації автономних структурних підрозділів, які, як правило, мають власне

виробництво, збут, постачання та розподіл. Автономні структурні одиниці представлені філіями, які відокремлені за географічною ознакою.

Варто підкреслити основні переваги такої організаційної структури: висока адаптивність (приспособлення до швидких змін у нестабільному середовищі, швидке реагування на вимоги ринку, приспособлення до відмінностей у споживачах); дозволити вищому керівництву звільнити час для стратегічного планування і не втручатися в оперативну діяльність; чітко визначені зони відповідальності керівників підрозділів, що полегшує контроль за їх діяльністю; підтримувати професійну спеціалізацію в підрозділі; Створення сприятливих умов для розвитку персоналу.

Серед послуг досліджуваного підприємства, що підлягають впровадженню, є основні послуги автомобільного, залізничного, морського та повітряного транспорту, тому доцільно відзначити їх відсоткове співвідношення у 2021 році (рис. 2.1.).

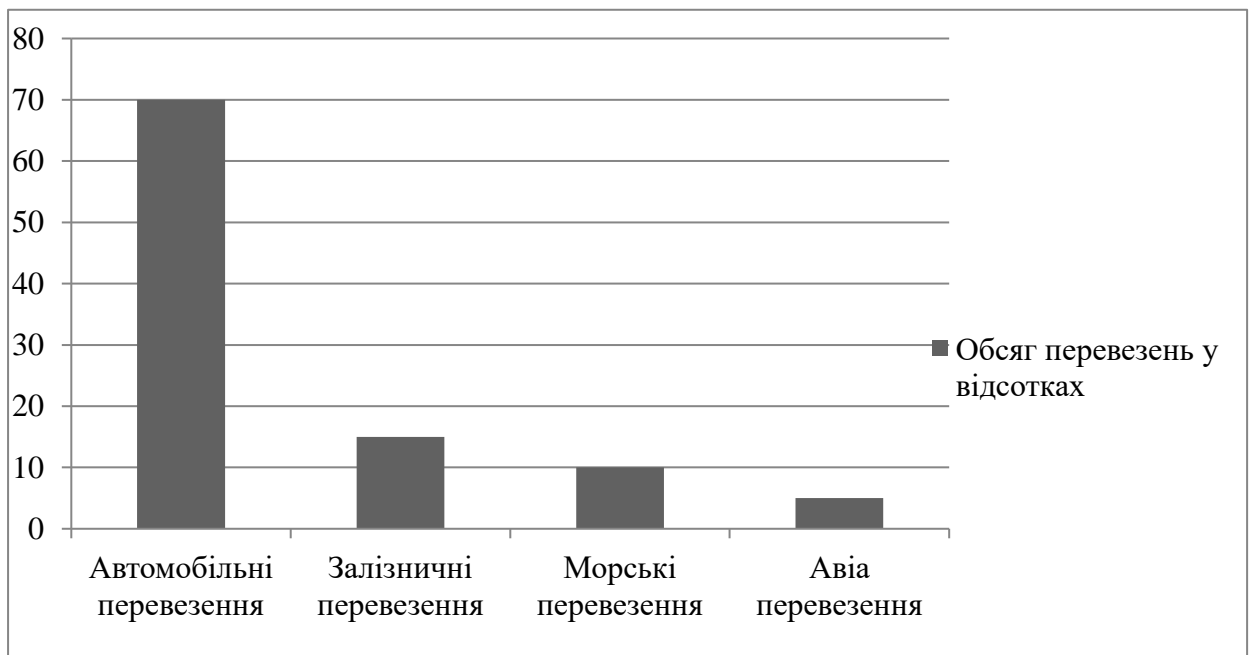


Рис. 2.1. Структурний аналіз обсягу перевезень ТОВ «АЛТЕКС» за 2021 р.

Отже, як можна побачити з рис. 2.1., найбільша частка реалізованих

послуг припадає саме на автомобільні перевезення, а тому можна зробити висновок, що саме цей вид перевезень є основним видом діяльності підприємства.

Для того, щоб визначити найбільш пріоритетні напрями автоперевезень, що реалізуються необхідно провести АВС-аналіз. У першу чергу, необхідно визначити показник, за яким відбуватиметься ранжування та визначити частки кожної послуги в загальному доході (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

АВС-аналіз асортименту автоперевезень ТОВ «АЛТЕКС»

Назва продукту	Дохід від реалізації, грн	Дохід, %	Дохід, наростаючий %	Група
1	2	3	4	5
Внутрішні перевезення (по Україні)	3419100	45	45	А
Країни Східної Європи (експорт)	1315143	17,3	62,3	А
Країни Західної Європи (експорт)	857927	11,3	73,6	А
Країни Східної Європи (імпорт)	710200	9,3	82,9	В
Країни Азії (імпорт)	588900	7,8	90,7	В
Країни Азії (експорт)	486230	6,4	97,1	С
Країни Західної Європи (імпорт)	220500	2,9	100	С
Всього:	7598000	100	-	-

Отже, група А – три види автоперевезень, група В та група С по два види. У відсотковому співвідношенні група А складає 42,8 %, група В та група С по 28,6% відповідно (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння результатів АВС- аналізу з рекомендованими

Результат	Рекомендований результат
Група А	
дохід – 73,6%, кількість – 42,8%	дохід – 80%, кількість – 20%
Група В	
дохід – 17,1%, кількість – 26,8%	дохід – 15%, кількість – 30%
Група С	
дохід – 9,3%, кількість – 26,8%	дохід – 5%, кількість – 50%

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Група А. До цієї групи відносяться три послуги – це автоперевезення по Україні, експорт у країни Східної Європи та країни Західної Європи. Саме ці напрямки перевезень є стратегічно важливими для ТОВ «АЛТЕКС». Для того, щоб ці послуги не втратили свої позиції, необхідно контролювати якість їх надання та залучати найнадійніших підрядників до виконання.

2. Група В. Аналіз показав, що до даної групи відносяться два напрямки перевезень: імпорт з країн Східної Європи та імпорт з Туреччини. Це говорить про те, що підприємство надає такі послуги, які приносять стабільний прибуток та реалізуються постійно. Проте варто зазначити, що саме ці напрямки необхідно покращити та підвищити об'єми їх реалізації.

3. Група С. До цієї групи відносяться експорт у Туреччину та імпорт з країн Західної Європи. Ці послуги на даний момент приносять найменше доходу та не користуються популярністю серед споживачів ТОВ «АЛТЕКС». Для покращення ситуації необхідно здійснювати пошук нових споживачів, які мають необхідність у перевезеннях за цими напрямками.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що серед усіх напрямків автоперевезень ТОВ «АЛТЕКС», найбільше доходу приносять саме внутрішні перевезення.

Для більш глибоко аналізу послуг з автоперевезень необхідно розглянути планові та фактичні показники доходу від реалізації цих послуг за 2021 рік (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники доходу від реалізації послуг з автоперевезень за 2021 р.

Період	Дохід від реалізації послуг, тис. грн.		
	План	Факт	Фактично в межах плану
1	2	3	4
Січень	450	465	450
Лютий	460	430	430
Березень	475	470	470
Квітень	510	525	510
Травень	530	573	530
Червень	600	780	600

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Липень	650	670	650
Серпень	800	745	745
Вересень	780	710	710
Жовтень	750	700	700
Листопад	720	680	680
Грудень	820	850	820
Всього за рік:	7545	7598	7295

Виходячи з даних, що наведено у таблиці, можна розрахувати коефіцієнт ритмічності реалізації даного виду послуг у 2021 р. Він розраховується за формулою (2.1):

$$k_p = \text{ВП}_{\text{фп}} / \text{ВП}_{\text{п}} \quad (2.1)$$

де k_p – коефіцієнт ритмічності;

$\text{ВП}_{\text{фп}}$ – дохід від реалізації фактично в межах плану;

$\text{ВП}_{\text{п}}$ – дохід від реалізації (плановий).

Розрахуємо коефіцієнт ритмічності за формулою 2.1:

$$k_p = 7295 / 7545 = 0,97$$

Отже, так як коефіцієнт ритмічності дорівнює 0,97, можна зробити висновок, що 97% послуг з автоперевезень були реалізовані без порушення графіку. Це говорить також про те, що виконано одну з головних умов діяльності підприємства, а саме послуги своєчасно надаються споживачам.

Для того, щоб охарактеризувати успішність надання послуг з автоперевезень у 2021 році необхідно розрахувати коефіцієнт рентабельності (2.2):

$$R = \text{П}_p / \text{В}_c * 100\% \quad (2.2)$$

де R – рентабельність послуг;

P_p – прибуток від реалізації послуг;

V_c – сумарні витрати на надання послуг.

Для розрахунку цього показника та виявлення причин його зниження або підвищення необхідні певні дані, що занесені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Дані для розрахунку рентабельності послуг з автоперевезень

Показник	Од. виміру	2021 рік	2020 рік
1	2	3	4
Дохід від реалізації	тис. грн	7598	6985
Загальні витрати	тис. грн	6123	6158
Прибуток від реалізації	тис. грн	1475	827

Розрахуємо показник рентабельності надання послуг з автоперевезень у 2021 та 2020 роках за формулою 2.2:

$$R_{2021} = 1475000/6123000*100\% = 24,1\%$$

$$R_{2020} = 827000/6158000*100\% = 13,4\%$$

Отже, в порівнянні з 2020 роком у 2021 році рентабельність надання послуг вища, проте все ж таки є недостатньо високою. Цьому могли послужити два фактори:

1. Підвищення собівартості послуг, що відбулось через подорожчання послуг підрядників, які в свою чергу здорожчали через вартість палива, ремонту транспортних засобів та заробітної платні.

2. Високі загальні витрати, що утворились через виплати за кредитами на придбання власного транспорту (автомобілі та вагони).

Аналіз економічних показників підприємства, а саме доходу від реалізації послуг за останні сім років, показує, що дохід поступово знижується і в 2021 році є найменшим. В порівнянні з 2020 роком дохід в 2021 році зменшився на 22,5%, а найбільшим дохід був у 2019 р. (рис. 2.2.).

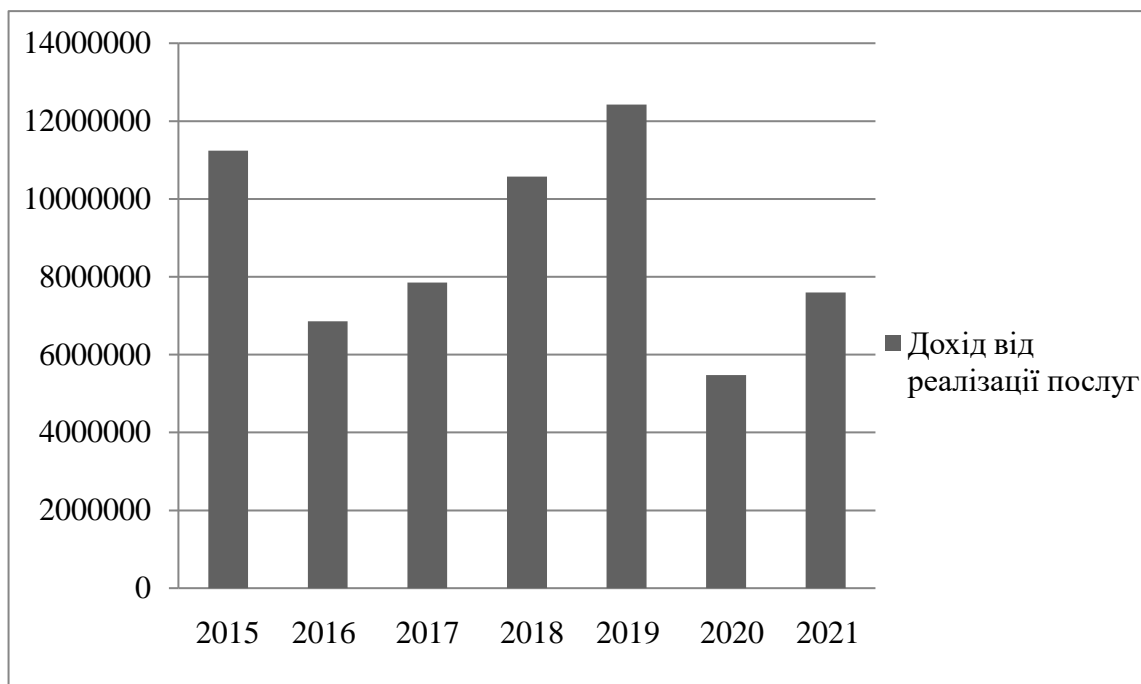


Рис. 2.2. Аналіз доходу від реалізації послуг за 2015-2021 рр.

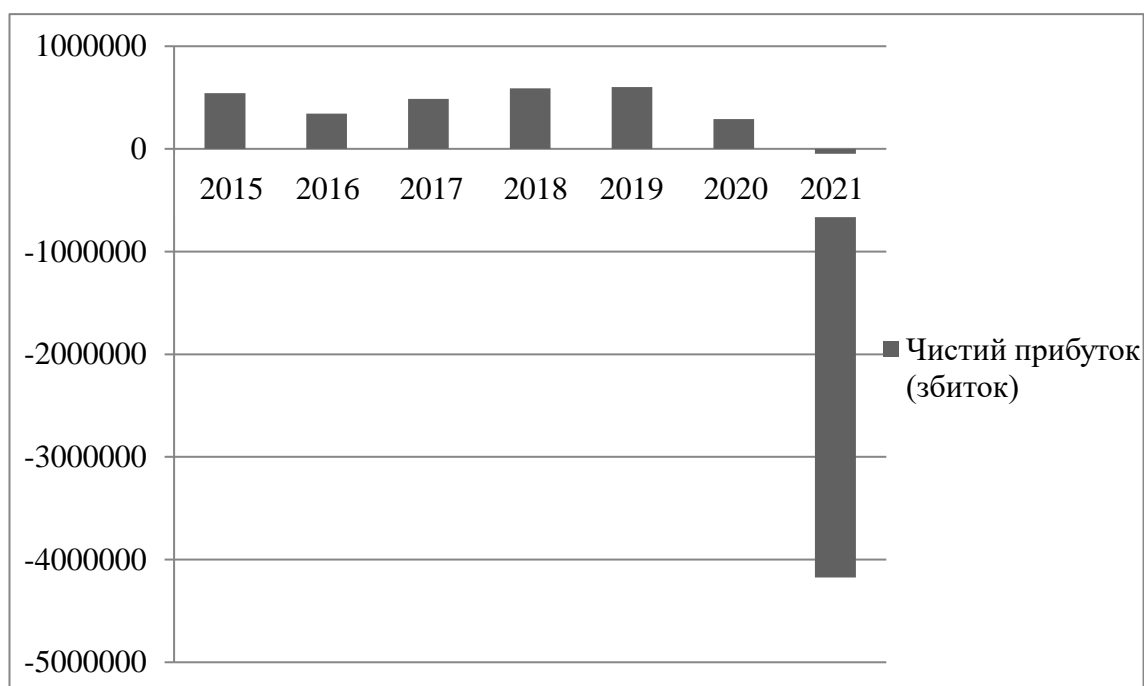


Рис. 2.3. Аналіз зміни суми чистого прибутку (збитку) ТОВ «АЛТЕКС» в 2015-2021 рр.

Проте аналізуючи тенденцію зміни чистого прибутку можна побачити, що в 2021 році досліджуване підприємство вперше за останніх сім років

отримало чистий збиток.

Для того, щоб з'ясувати причину утворення чистого збитку, необхідно провести аналіз основних економічних показників діяльності підприємства, проте вже зараз можна зробити висновок, що можливими причинами цієї події є ріст собівартості послуг та інших операційних витрат (рис. 2.3.).

На основі річних фінансових звітів ТОВ «АЛТЕКС» за 2020 та 2021 роки (додаток Б) було проведено аналіз внутрішнього середовища організації.

Фінансово-економічний аналіз складався з наступних етапів: оцінка майнового стану підприємства та динаміка його зміни, аналіз ліквідності, аналіз ділової активності, аналіз платоспроможності, аналіз рентабельності, загальні висновки про стан господарської діяльності підприємства.

Аналіз майнового стану підприємства дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати такі показники, які характеризують виробничий потенціал підприємства, а саме (табл. 2.5):

- коефіцієнт зносу основних засобів;
- коефіцієнт оновлення основних засобів;
- коефіцієнт вибуття основних засобів [2].

Таблиця 2.5

Аналіз майнового стану ТОВ «АЛТЕКС»

Показник	Нормативне значення	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.		Абсолютне відхилення
			початок 2020 р.	початок 2021 р.	кінець 2021 р.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	$\frac{\text{ф.1 р.1012}}{\text{ф.1 р.1011}}$	0,97	0,99	0,75	-0,24
Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільш.	$\frac{\text{ф.5 р.260 (гр.5)}}{\text{ф.1 р.1011 (гр.4)}}$	0,12	0,29	0,07	-0,2
Коефіцієнт вибуття основних засобів	менший, ніж коефіцієнт «2».	$\frac{\text{ф.5 р.260 (гр.8)}}{\text{ф.1 р.1011 (гр.3)}}$	0,005	0,18	0,004	-0,2

Отже, з таблиці 2.5 бачимо, що коефіцієнт зносу основних засобів зменшується, а це є позитивним показником для організації, оскільки він показує ступінь зносу основних засобів. Водночас ми бачимо, що коефіцієнт оновлення основних засобів також має тенденцію до зменшення, що також є негативною характеристикою. Це говорить про те, що на підприємстві не з'являються нові основні засоби.

Коефіцієнт вибуття показав, що на кінець 2021 року вибуло основних засобів більше, ніж з'явилося нових, проте на початок цього ж року (на кінець 2020 року) цей коефіцієнт є значно більшим.

Аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання.

Аналіз ліквідності здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.6): коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, показника чистого оборотного капіталу.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності ТОВ «АЛТЕКС»

№ п/п	Показник	Норм. значення	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.		Абсолютне відхилення
				поч. 2020 р.	поч. 2021 р.	кін. 2021 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Коеф. покриття	>1	ф.1 р.1195/ф.1 р.1695	1,04	0,93	0,65	-0,93
2.	Коеф. швидкої ліквідності	0,6-0,8	ф.1(р.1195-1101+1102+1103+1104+1110)/ф.1 р.1695	1,04	0,93	0,65	-0,93
3.	Коеф. абсолютної ліквідності	>0, збільш.	ф.1(р.1160+1165)/ф.1р.1695	0,05	0,01	0,01	0
4.	Показник чистого оборотного капіталу	>0, збільш.	ф.1 (р.1195-р.1695)	292100	-584900	-5521600	-6106500

Аналіз ліквідності ТОВ «АЛТЕКС» свідчить про негативну динаміку у діяльності підприємства.

Коефіцієнт покриття показує, що в кінці 2021 року лише 0,65 гривні оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань, а, отже, він не відповідає нормативному значенню. Негативним також є зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності (-0,93), який показує, що на кінець 2021 року на 0,65 гривні активів підприємства припадає одна гривня поточних зобов'язань. Також цей коефіцієнт показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів. Показник чистого оборотного капіталу свідчить про те, що станом на кінець 2021 року ТОВ «АЛТЕКС» не спроможний сплатити свої поточні зобов'язання, зменшення цього показника негативно характеризує діяльність підприємства.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Він здійснюється шляхом розрахунку наступних показників (табл. 2.7): коефіцієнта платоспроможності (автономії), коефіцієнта фінансування, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами, коефіцієнта маневреності власного капіталу [6].

Таблиця 2.7

Аналіз платоспроможності ТОВ «АЛТЕКС»

№ з/п	Показник	Нормативне значення	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.		Абсолютне відхилення
				поч. 2020 р.	поч. 2021 р.	кін. 2021 р.	
1.	Коеф. платоспроможності	>0,5	$\frac{\text{ф.1 р.1495}}{\text{ф.1 р.1900}}$	0,04	-0,07	-0,47	-0,54
2.	Коеф. фінансування	<1, зменш.	$\frac{\text{ф.1 (р.1595+1695+1700+1800)}}{\text{ф.1 р.1495}}$	23,29	-13,75	-3,11	+10,64
3.	Коеф. забезпеченості	>0,1	$\frac{\text{ф.1 (р.1195-р.1695)}}{\text{ф.1 р.1695}}$	0,04	-0,07	-0,35	-0,28
4.	Коеф. маневреності	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.1 (р.1195-р.1695)}}{\text{ф.1 р.1495}}$	0,93	1,01	1,07	0,06

Зменшення значення коефіцієнта автономії ТОВ «АЛТЕКС» в кінці 2021 року характеризує його фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2021 році цей коефіцієнт становив -0,47, що свідчить про те, що 47% активів підприємства були сформовані за рахунок запозичених коштів, та про погіршення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансування показує, скільки позикових коштів припадає на 1 гривню власних. Так, на початок 2020 року на одну гривню власних коштів припадало 23,29 гривні залучених, а на кінець 2021 року на одну гривню власних коштів припадало -3,11 гривні.

Отже, видно тенденцію зменшення цього показника, що позитивно впливає на діяльність ТОВ «АЛТЕКС».

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2017 році не відповідає нормативному значенню ($>0,1$) і показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Збільшення коефіцієнту маневреності свідчить про збільшення можливостей у ТОВ «АЛТЕКС» вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Він здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.8):

- коефіцієнта оборотності активів, що характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення;

- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, що показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується;

- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, що показує швидкість обертання кредиторської заборгованості;

- коефіцієнта тривалості обертів дебіторської і кредиторської заборгованості, що визначає період погашення дебіторської або кредиторської заборгованості підприємства;

- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів, що характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства;

- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі), що показує ефективність використання основних засобів підприємства;

- коефіцієнта оборотності власного капіталу, що характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства [2].

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності ТОВ «АЛТЕКС»

№ п/п	Показник	Нормативне значення	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення
1.	Коеф. оборотності активів	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}(\text{р.1300}(\text{гр.3})+\text{р.1300}(\text{гр.4}))/2}$	0,73	0,49	-0,24
2.	Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}(\sum(\text{р.1605-1670})\text{гр.3}+\sum(\text{р.1605-1670})\text{гр.4}))/2}$	2,31	0,47	-1,84
3.	Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}(\sum(\text{р.1120-1155})\text{гр.3}+\sum(\text{р.1120-1155})\text{гр.4}))/2}$	0,78	0,54	-0,24
4.	Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	трив. періоду/ коеф. 3	506,41	731,48	225,07
5.	Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	трив. періоду/ коеф. 2	171	840,43	669,43
6.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2050}}{\text{ф.1}((\text{р.1101}+1102+1103+1104+1110)\text{гр.3}+(\text{р.1101}+1102+1103+1104+1110)\text{гр.4}))/2}$	-1,59	-3,08	-1,49
7.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2050}}{\text{ф.1}(\text{р.1011}(\text{гр.3})+(\text{р.1011}(\text{гр.4}))/2}$	-0,53	-7,11	-6,58
8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1}(\text{р.1495}(\text{гр.3})+(\text{р.1495}(\text{гр.4}))/2}$	12	1,96	-10,04

Зменшення коефіцієнту оборотності активів є негативним показником у діяльності підприємства, що свідчить про неефективне використання активів підприємства. Отже, у 2020 році кожна одиниця активів принесла 0,73 гривні реалізованих послуг, а у 2021 році цей показник зменшився майже на 33% і склав 0,49 гривні.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, скільки потрібно оборотів для оплати виставлених рахунків. У випадку ТОВ «АЛТЕКС» цей показник знизився на 1,84 у порівнянні з 2020 роком і це може свідчити про погіршення платіжної дисципліни підприємства у відносинах з постачальниками, бюджетом, персоналом, кредиторами тощо.

Зменшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості негативно вплине на функціонування ТОВ «АЛТЕКС», оскільки чим менша кількість оборотів, тим повільніше підприємство отримує кошти від своїх боржників.

Збільшення строку погашення дебіторської заборгованості на 225 днів є негативним показником, тому що свідчить про несвоєчасність погашення заборгованостей в адресу підприємства. Проте в той же час збільшився й строк погашення кредиторської заборгованості на 669 днів, що відповідно свідчить про несвоєчасність погашення заборгованостей, які на даний момент має ТОВ «АЛТЕКС».

Зменшення показника фондівіддачі показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність цього вкладення грошей. На ТОВ «АЛТЕКС» цей показник становить -0,53 гривні та 7,11 гривні за 2020 рік та 2021 рік відповідно.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання. Він здійснюється шляхом розрахунку таких показників, як коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта рентабельності власного капіталу, коефіцієнта рентабельності діяльності, коефіцієнта рентабельності продукції (табл. 2.9) [2].

Таблиця 2.9

Аналіз рентабельності ТОВ «АЛТЕКС»

№ п/п	Показник	Нормативне значення	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коеф. рентабельності активів	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2350 або р.2355/ф.1(р.1300(гр.3)+р.1300(гр.4))}{2}}$	0,04	-0,46	-0,5
2.	Коеф. рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2350 або р.2355/ф.1(р.1495(гр.3)+ р.1495(гр.4))}{2}}$	0,63	-1,83	-2,46
3.	Коеф. рентабельності діяльності	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2350 або р.2355/ф.2р.2000}}$	0,05	-0,93	-0,98
4.	Коеф. рентабельності продукції	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2(р.2190(або р.2195)+2180-2120)/ф.2(р.2050+2130+ 2150)}}{2}}$	15,96	9,71	-6,25

Зменшення коефіцієнту рентабельності активів (-0,5) свідчить про те, що у діяльності досліджуваного підприємства є вкрай негативні зрушення. Зменшення значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу говорить про те, що в 2021 році на одну гривню прибутку припадало -1,83 гривні власного капіталу, що на 2,46 гривні менше, ніж у 2020 році. Негативним є також те, що погіршились показники рентабельності діяльності на 0,98 та рентабельності продукції на 6,25.

Отже, провівши фінансово-економічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «АЛТЕКС», можна зробити висновок, що на сьогодні фінансовий стан підприємства є вкрай незадовільним.

З аналізу майнового стану підприємства видно, що коефіцієнт зносу основних засобів та коефіцієнт оновлення основних засобів зменшуються, що, з одного боку є позитивною тенденцією, а, з іншого боку, негативною. Коефіцієнт вибуття показав, що на кінець 2021 року вибуло основних засобів більше, ніж з'явилося нових, проте на початок цього ж року (на кінець 2020 року) цей коефіцієнт є значно більшим (рис. 2.4.).

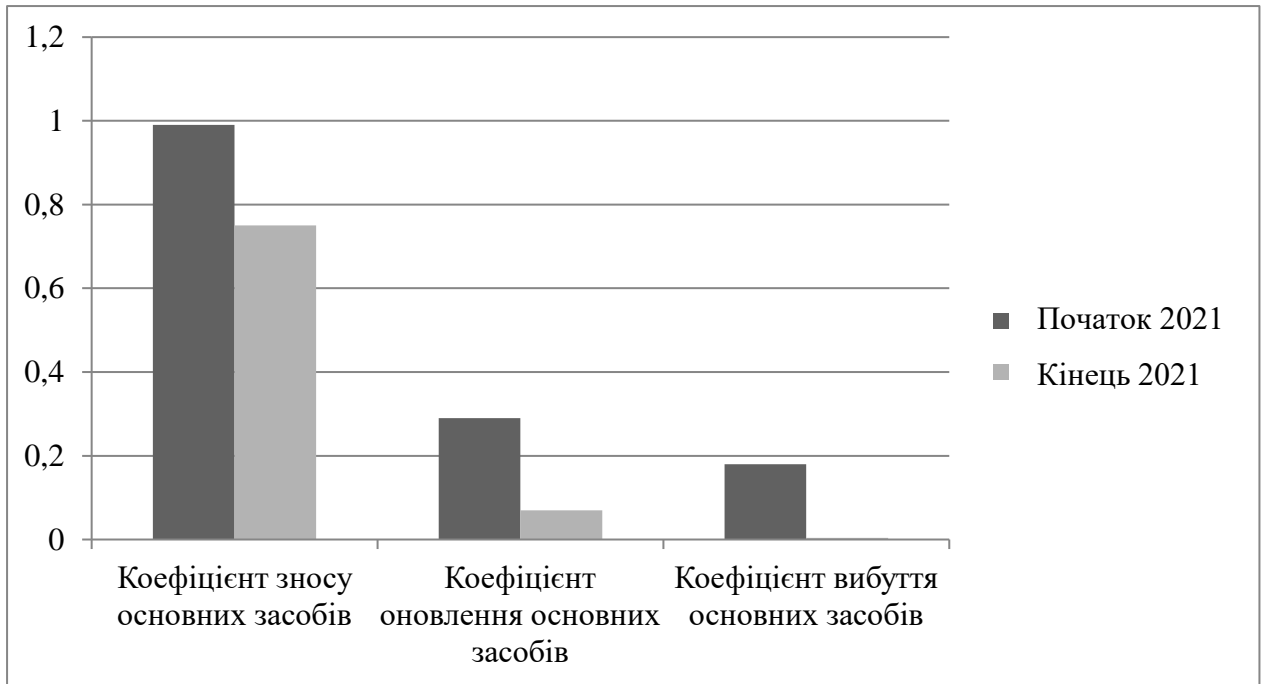


Рис. 2.4. Аналіз майнового стану ТОВ «АЛТЕКС» за 2021 р.

Аналіз ліквідності ТОВ «АЛТЕКС» свідчить про негативну динаміку у діяльності підприємства:

- коефіцієнт покриття показує, що лише 0,65 гривні оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань;
- коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 0,65 гривні активів підприємства припадає одна гривня поточних зобов'язань;
- показник чистого оборотного капіталу свідчить про те, що у 2021 році ТОВ «АЛТЕКС» не спроможне оплатити свої поточні зобов'язання.

Аналіз платоспроможності показав позитивні тенденції у діяльності:

- коефіцієнт автономії у 2021 році становив -0,47, що свідчить про те, що 47% активів підприємства були сформовані за рахунок запозичених коштів, та про погіршення фінансової стійкості підприємства;
- коефіцієнт фінансування показує, що у 2021 році на одну гривню власних коштів припадало - 3,11 гривні;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2021 році не відповідає нормативному значенню;

- коефіцієнт маневреності свідчить про збільшення можливостей у ТОВ «АЛТЕКС» вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

В аналізі ділової активності підприємства є вкрай багато негативних моментів, таких як:

- зменшення коефіцієнту оборотності активів;
- зменшення коефіцієнту оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості;
- збільшення строку погашення дебіторської та кредиторської заборгованості;
- зменшення показника фондovіддачі (рис. 2.5.).

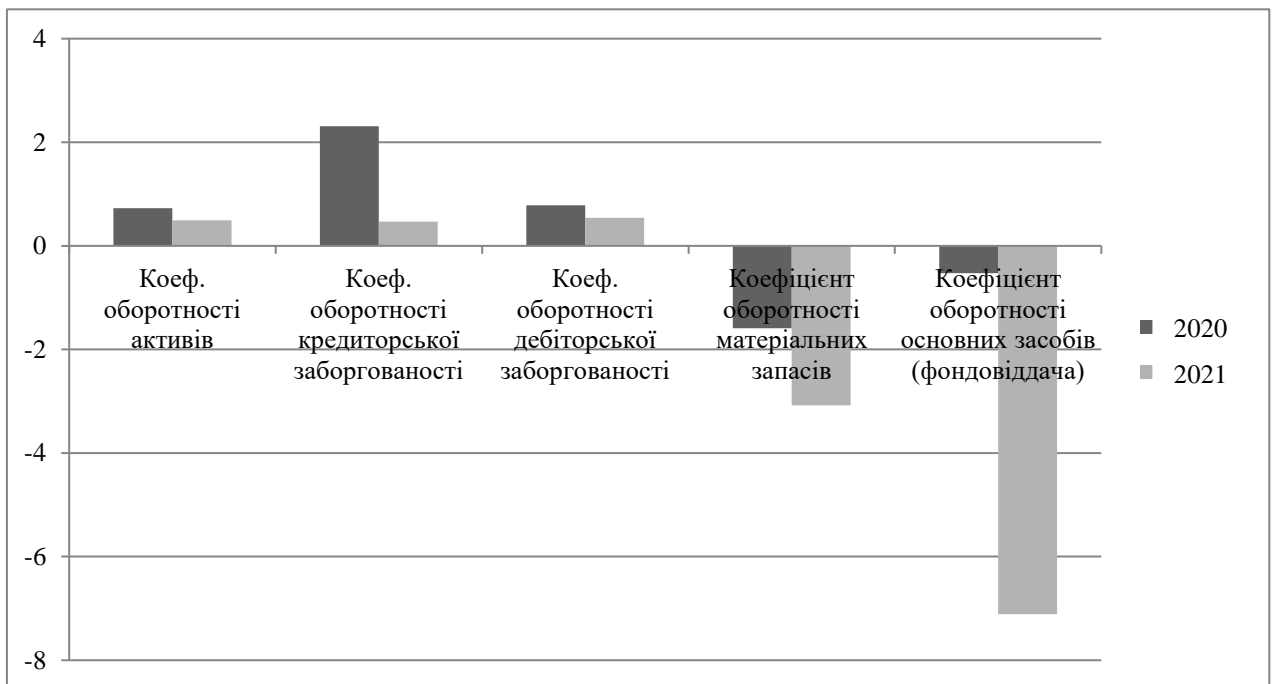


Рис. 2.5. Аналіз ділової активності ТОВ «АЛТЕКС» за 2020-2021 рр.

Аналіз рентабельності ТОВ «АЛТЕКС» показав, що майже всі показники рентабельності (активів, діяльності, капіталу) не відповідають нормативним і мають тенденцію до зменшення. Лише коефіцієнт рентабельності продукції має відповідне нормативу значення, хоча й присутня тенденція зменшення.

Підсумовуючи, можна з впевненістю сказати, що на підприємстві,

звичайно, є багато недоліків та негативних показників, проте є потенціал, адже розглядаючи тенденцію попередніх років, можна побачити позитивні сторони діяльності. На даний момент необхідно за допомогою подальшого аналізу виявити ті «вузькі» місця у діяльності ТОВ «АЛТЕКС», які стали першопричиною такого стану речей.

2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «АЛТЕКС»

Для більш поглибленої оцінки діяльності ТОВ «АЛТЕКС», його позиції на ринку та виявлення всіх проблемних зон також необхідно провести кілька стратегічних аналізів, а саме створити «профіль полярності» для проведення аналізу за допомогою Матриця BCG, аналіз за системою "111 -555", аналіз SPACE та аналіз за матрицею І. Ансоффа.

Як уже зазначалося, основною метою діяльності досліджуваного підприємства є транспортно-експедиторські послуги за дорученням юридичних та фізичних осіб, транспортне агентування, надання транспортно-експедиційних послуг, пов'язаних з перевезенням внутрішньої та зовнішньої торгівлі, транзитних вантажів.

Сьогодні в Україні понад 80% перевезень усіма видами транспорту здійснюється за безпосередньої участі експедиторів. Транспортно-експедиційна діяльність виконує посередницькі функції між замовником і виконавцем, що істотно полегшує виконання комерційних операцій. Сьогодні експедитори є не просто посередниками між вантажовласниками та перевізниками, вони активно виступають на ринках транспортних послуг, беруть участь у підготовці вантажів до перевезення, супроводжують їх на шляху перевезення, забезпечують виконання вимог вантажовідправників щодо доставки вантажів. від місця призначення до прибуття, виконують функції операторів у міжнародних перевезеннях.

Розвиток транспортно-експедиційної діяльності в Україні закономірно

зумовив сильну конкуренцію на ринку логістичних послуг. У рамках національного оцінювання «LOGISTICS AWARD UKRAINE», організованого Українською Логістичною Асоціацією, відбувається оцінка результатів роботи транспортно-експедиційних компаній, операторів складів, збутових організацій та організацій, діяльність яких пов'язана зі створенням ринку логістичних послуг в Україні.

Згідно з цією оцінкою, на вітчизняному ринку логістики структурно домінує транспортна логістика – 89%, складські послуги – 8%, експедирування – 2%, управління ланцюгами поставок –1%. Тобто сьогодні український ринок логістичних послуг сформований переважно вузькофункціональними посередниками, які здійснюють транспортування, експедирування, митне оформлення та складування, а на ринку домінують транспортно-експедиційні компанії.

З цього можна зробити висновок, що успіх транспортно-експедиторської компанії в сучасних умовах безпосередньо залежить від комплексності послуг, які вона надає споживачам.

Серед українських компаній, які за специфікою, сферою діяльності та спектром послуг дуже близькі до діяльності ТОВ «АЛТЕКС», можна виділити трьох їхніх найближчих конкурентів на ринку логістичних послуг:

- ТОВ «Пан Логістик»;
- ТОВ «Укрінформтрейд»;
- ТОВ «Заммлер Україна».

Для того, щоб визначити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку, необхідно скласти «профіль полярності» його найближчих конкурентів та лідеру галузі.

В першу чергу, необхідно порівняти кількісні показники, які характеризують діяльність зазначених організацій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Порівняння кількісних показників діяльності підприємств-конкурентів на ринку транспортно-експедиторських послуг за 2021 рік

Показник	ТОВ «АЛТЕКС»	ТОВ «Пан Логістик»	ТОВ «Укрінформ-трейд»	ТОВ «Заммлер Україна»
1	2	3	4	5
Обсяг наданих послуг (оброблених заявок), шт	20500	19800	17300	22750
Дохід від реалізації, тис.грн	7598	7308	6520	8340
Ринкова частка, %	7	6	4	12
Чисельність працюючих, чол	130	97	70	150
Виробнича потужність (максимально можлива кількість оброблених заявок), шт/р	23000	21000	19000	25000

Не менш важливою є оцінка підприємств-конкурентів за якісними показниками, а саме якість надання послуг, наявність сертифікатів на проведення діяльності, широта асортименту послуг, використання передових технологій, репутація підприємства на ринку.

За допомогою бальної оцінки (від 0 до 9 балів) необхідно скласти підсумкову таблицю порівняння результатів діяльності конкурентів (табл. 2.11) і відповідно «профіль полярності» (рис. 2.б.), який покаже напрямки, на які необхідно звернути увагу ТОВ «АЛТЕКС» для успішного конкурування на ринку.

Таблиця 2.11

Підсумкове порівняння показників діяльності підприємств-конкурентів за бальною оцінкою

Показник	ТОВ «АЛТЕКС»	ТОВ «Пан Логістик»	ТОВ «Укрінформ-трейд»	ТОВ «Заммлер Україна»
1	2	3	4	5
Обсяг наданих послуг	7	6	5	9
Дохід від реалізації	7	6	5	9

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Ринкова частка	7	6	5	9
Чисельність працюючих	6	5	4	9
Виробнича потужність	7	6	5	9
Якість послуг	8	8	7	9
Наявність сертифікатів	9	8	8	9
Широта асортименту послуг	9	8	8	9
Використання передових технологій	9	7	6	9
Репутація підприємства на ринку	9	8	7	9

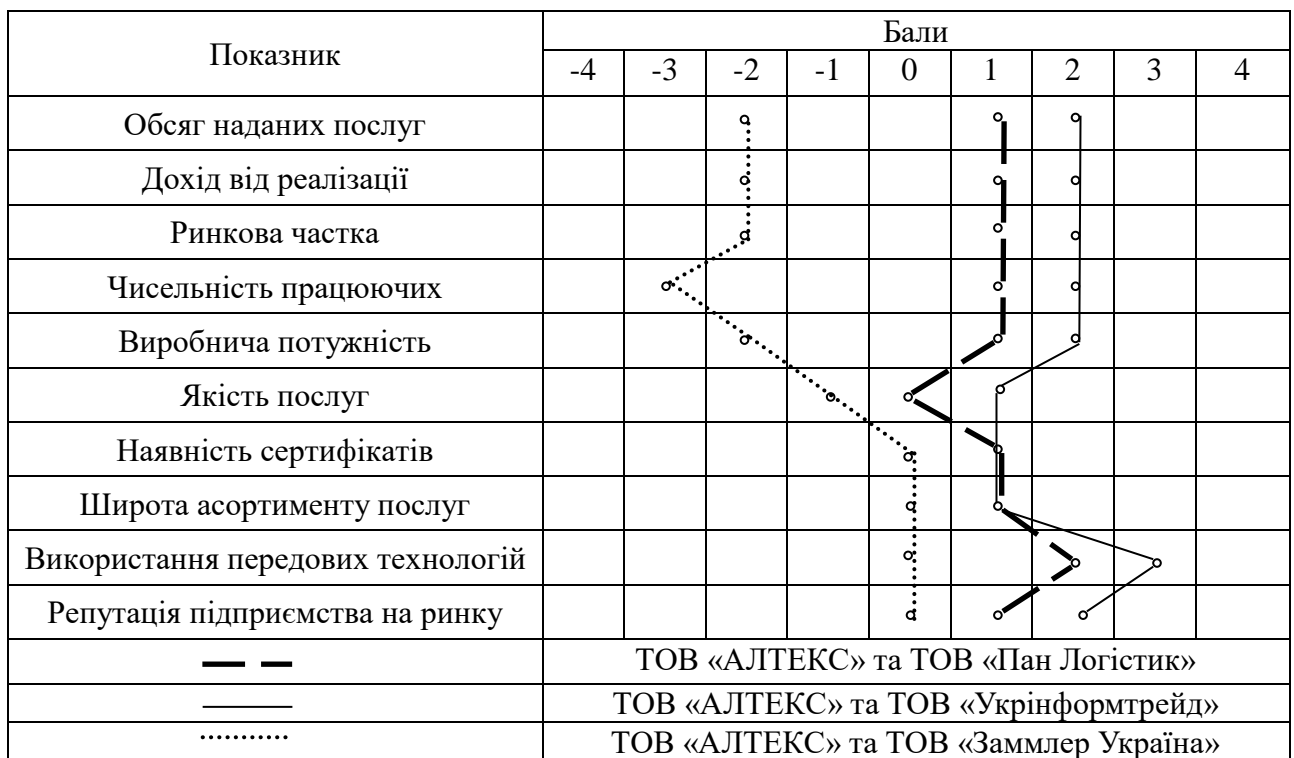


Рис. 2.6. Профіль полярності ТОВ «АЛТЕКС» та учасників ринку транспортно-експедиторських послуг

Отже, профіль полярності показує, що ТОВ «АЛТЕКС» необхідно звернути увагу на обсяг наданих послуг, дохід від реалізації та кількість працюючих, адже на даний момент лише це відділяє організацію від лідерства на ринку.

В першу чергу, необхідно розширити штат працівників та змінити стратегію управління персоналом задля підвищення продуктивності їх роботи, що підвищить обсяги надання послуг, а, відповідно, й фінансовий результат діяльності. Головними факторами успіху ТОВ «АЛТЕКС» є якість послуг, їх асортимент, використання сучасних методів роботи та висока репутація на ринку. Також організація успішно застосовує програми лояльності для постійних замовників, надаючи їм знижки та відстрочування платежів. Тому для підприємства сьогодні є дуже важливим розширення масштабів діяльності та підвищення продуктивності праці персоналу.

Наступний аналіз – це аналіз за допомогою матриці BCG, який передбачає, що підприємство для забезпечення продуктивного росту має генерувати грошові кошти з діяльності на зрілих ринках та інвестувати їх у нові сегменти для отримання в майбутньому стабільного доходу.

Для проведення аналізу необхідно визначити темп росту ринку та частку підприємства на ринку автомобільних перевезень (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Вихідні дані для складання матриці BCG

Назва послуги	Дохід за 2021 р., тис. грн	Питома вага	Дохід за 2020 р., тис. грн	Питома вага	Частка ринку у 2021 р.	Частка ринку у 2020 р.
Внутрішні перевезення (по Україні) – ВП	3419,2	45	2298	42	12%	10%
Країни Східної Європи (експорт) – КСЄЕ	1315,1	17,3	985,5	18	9%	7%
Країни Західної Європи (експорт) – КЗЄЕ	857,9	11,3	602	11	7%	6%
Країни Західної Європи (імпорт) – КЗЄІ	710,2	9,3	547,3	10	7%	6%
Країни Азії (імпорт) – КАІ	588,9	7,8	399,5	7,3	8%	5%
Країни Азії (експорт) – КАЕ	486,2	6,4	355,7	6,5	8%	5%
Країни Східної Європи (імпорт) – КСЄІ	220,5	2,9	284,6	5,2	5%	4%
Всього:	7598	100	5472,6	100		

Наступним кроком аналізу є оцінка отриманих показників шляхом побудови матриці BCG, за допомогою якої можна буде оцінити портфель послуг ТОВ «АЛТЕКС» (рис. 2.7.).

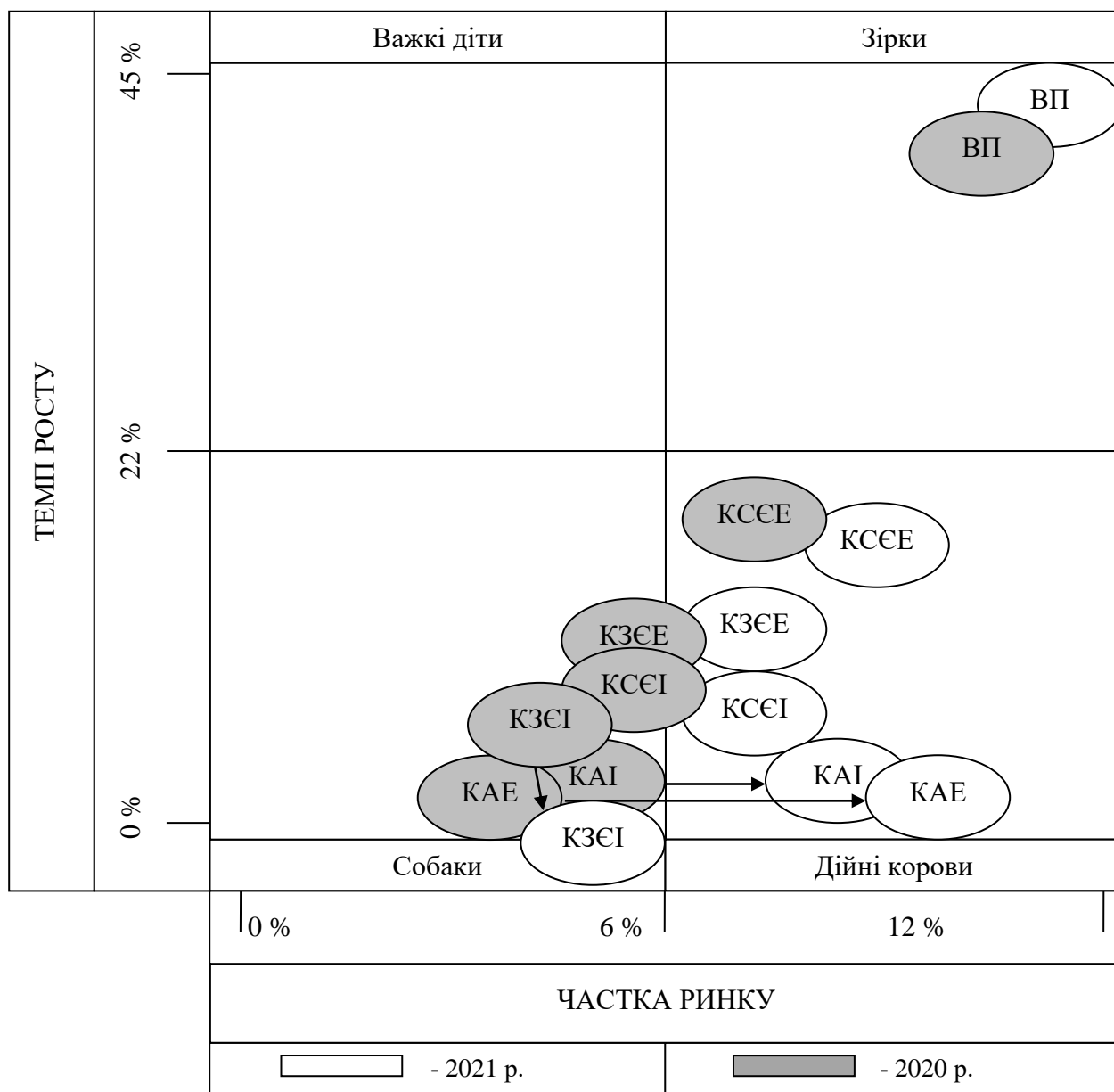


Рис. 2.7. Матриця BCG

Аналіз товарного портфелю ТОВ «АЛТЕКС» за 2020-2021 рр. дозволив визначити послуги організації, що відносяться до чотирьох різних категорій: «Важкі діти», «Зірки», «Собаки» та «Дійні корови» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розподіл портфелю послуг ТОВ «АЛТЕКС» за категоріями згідно з матрицею BCG (2020-2021 рр.)

Категорія	2020 р.	2021 р.
«Важкі діти»	-	-
«Зірки»	Внутрішні перевезення (по Україні)	Внутрішні перевезення (по Україні)
«Собаки»	Країни Західної Європи (експорт) Країни Східної Європи (імпорт) Країни Азії (імпорт) Країни Азії (експорт) Країни Західної Європи (імпорт)	Країни Західної Європи (імпорт)
«Дійні корови»	Країни Східної Європи (експорт)	Країни Східної Європи (експорт) Країни Західної Європи (експорт) Країни Східної Європи (імпорт) Країни Азії (імпорт) Країни Азії (експорт)

Проаналізувавши зміни за два роки, можна стверджувати, що в порівнянні з 2020 роком у 2021 році:

- у внутрішніх перевезеннях суттєвих змін не відбулось і вони посідають місце в категорії «Зірки» ;

- експорт у країни Західної Європи та країни Азії змінив категорію «Собаки» на категорію «Дійні корови» за рахунок підвищення доходу від реалізації цих послуг, а експорт у країни Східної Європи категорію не змінив («Дійні корови»);

- імпорт у країни Східної Європи та країни Азії змінив категорію «Собаки» на категорію «Дійні корови» за рахунок збільшення частки ринку, а імпорт у країни Західної Європи категорію, на жаль, не змінив («Собаки).

Відповідно проведений аналіз портфелю послуг ТОВ «АЛТЕКС» у 2021 році показав, що:

1. «Собаки» (14,3% від сукупного обсягу реалізації). Одним з перших кроків підприємства має стати рішення щодо послуги у цьому квадраті – імпорту з країн Західної Європи. Можливими варіантами рішень можуть бути: припинення реалізації цієї послуги або пошук нових замовників даної

послуги, що може перевести її в іншу категорію (лише за високої місткості ринку та стабільної економічної ситуації в країні).

2. «Дійні корови» (71,4% від сукупного обсягу реалізації). Ці послуги, а саме експорт у країни Східної Європи, Азії, Західної Європи та імпорту у країни Східної Європи, Азії приносять прибуток постійно, хоча і у вкрай малих обсягах. З огляду на це, ці послуги не потребують значних інвестицій, окрім витрат на підтримання їх якості на належному рівні. У цьому випадку метою ТОВ «АЛТЕКС» має стати утримання позицій. Також варто зазначити, що отримані кошти від реалізації цих послуг підприємство має змогу витратити на розвиток інших послуг, наприклад, «Собак».

3. «Зірки» (14,3% від сукупного обсягу реалізації). Присутність послуги в цій категорії говорить про те, що підприємство має таку послугу, яка приносить високий дохід і в майбутньому зможе зайняти лідируючу позицію на ринку. Окрім того, що необхідно приділяти найбільшу увагу саме цій послугі, не варто забувати про розвиток інших послуг, що можуть зайняти місце в цій категорії.

4. «Важкі діти» (0% від сукупного обсягу реалізації). В цьому квадраті не знаходиться жодна послуга. Це говорить про те, що ТОВ «АЛТЕКС» не має таких послуг, що потребують значних інвестицій, щоб зростати відповідно ринку та зміцнювати своє положення. Проте це також говорить про те, що підприємство не займається розробкою та створенням нових послуг та не намагається опанувати нові ринки, що є негативною тенденцією.

Отже, проведений аналіз портфелю послуг ТОВ «АЛТЕКС» дозволяє зробити висновок, що в цілому він відповідає вимогам галузевого ринку, проте має певні недоліки. Необхідно прийняти рішення щодо категорії «Собаки», хоча їх частка в сукупному обсязі є невеликою. В майбутньому підприємству необхідно створювати нові продукти і виходити з ними на нові ринки збуту.

Аналізуючи положення досліджуваного підприємства на ринку, варто оцінити його діяльність за системою «111-555», який передбачає оцінку

трьох факторів: ціна, якість, конкурентоспроможність. Відповідно до думки експертів кожен чинник може отримати бал від 1 до 5, де 1 – найгірший бал оцінки конкурентоспроможності та якості, проте найкращий для ціни, а 5 – найгірший для ціни і найкращий для двох інших факторів. Враховуючи те, що «зіркою» портфелю послуг ТОВ «АЛТЕКС» є внутрішні автомобільні перевезення, необхідно проаналізувати саме їх. Для повного та достовірного аналізу було проведено опитування, в якому приймали участь 15 фахівців з логістики та експертів у транспортно-експедиторській діяльності. Результати даного опитування представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Експертна оцінка показників діяльності за системою «111-555»

Підприємство	Конкурентоспроможність	Якість	Ціна
ТОВ «АЛТЕКС»	4	5	4
ТОВ «Пан Логістик»	3	4	4
ТОВ «Укрінформтрейд»	3	3	5
ТОВ «Заммлер Україна»	5	5	5

На основі бальної експертної оцінки можливі різноманітні комбінації, що характеризують виробничу стратегію підприємств, а саме:

- «551» - традиційна;
- «555» - європейська;
- «511» - східноазіатська.

Таким чином, отримані оцінки свідчать про те, що ТОВ «АЛТЕКС» має модель «454», що розуміє під собою вищу за середню конкурентоспроможність, високу якість і вищу за середню ціну, що є дуже наближеною моделлю до європейської. Його конкурент «Пан Логістик» отримав результат «344», що свідчить про середній рівень майже всіх трьох показників. «Укрінформтрейд» отримав оцінку «335», що свідчить про посередню конкурентоспроможність та якість, але в той же час найкращу ціну на свої послуги. «Заммлер Україна» максимально відповідає європейській моделі («555»), за якої всі показники мають найвищі оцінки.

Для повної оцінки положення ТОВ «АЛТЕКС» на ринку необхідно порівняти його показники з показниками конкурентів (рис. 2.8.).

Показник	Бали							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Конкурентоспроможність			○		○			
Якість					○			
Ціна			○	○				
— —	ТОВ «АЛТЕКС» та ТОВ «Пан Логістик»							
—	ТОВ «АЛТЕКС» та ТОВ «Укрінформтрейд»							
.....	ТОВ «АЛТЕКС» та ТОВ «Заммлер Україна»							

Рис. 2.8. Порівняльна оцінка отриманих результатів ТОВ «АЛТЕКС» та його найближчих конкурентів за системою «111-555»

Дані рисунку свідчать про те, що досліджуване підприємство дещо відстає від лідера на ринку. Це, в першу чергу, пов'язано з нижчою конкурентоспроможністю та трохи вищою ціною. Тому в майбутньому організації варто приділяти якнайбільше уваги саме зниженню вартості послуг, що можливо за умови високої продуктивності персоналу та обрання доцільної стратегії.

Для того, щоб виявити слабкі та сильні сторони ТОВ «АЛТЕКС» на ринку, а також можливі загрози з боку конкурентів, визначити заходи щодо їх нівелювання, необхідно провести SPACE-аналіз. Такий аналіз передбачає шести бальну оцінку обраних критеріїв-характеристик діяльності підприємства. До таких критеріїв звичайно відносять такі показники як фінансова сила, конкурентоспроможність підприємства, стабільність та привабливість галузі.

В процесі оцінки критеріїв також визначають їх вагу (від 0 до 1) та розраховують узагальнену оцінку критерію шляхом множення балу на його вагу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка критеріїв діяльності ТОВ «АЛТЕКС» та привабливості галузі
(SPACE-аналіз)

Критерій	Оцінка	Вага	Узагальнена оцінка
Фінансова сила підприємства			
Рентабельність інвестицій	5	0,7	3,5
Фінансова автономія	3	0,4	1,2
Платоспроможність	3	0,4	1,2
Рівень фінансового ризику	4	0,6	2,4
Загальна оцінка критерію:			8,3
Конкурентоспроможність підприємства			
Чиста рентабельність реалізованих послуг	5	0,7	3,5
Чиста рентабельність діяльності	5	0,7	3,5
Частка ринку	4	0,6	2,4
Конкурентоспроможність послуг	4	0,5	2
Використання основних фондів	1	0,1	0,1
Загальна оцінка критерію:			11,5
Привабливість галузі			
Рівень прибутку	5	0,6	3
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,5	2,5
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,4	1,6
Загальна оцінка критерію:			7,1
Стабільність галузі			
Стабільність прибутку	4	0,3	1,2
Рівень розвитку інноваційної діяльності	4	0,3	1,2
Маркетингові та рекламні можливості	5	0,6	3
Загальна оцінка критерію:			5,4

На основі отриманих оцінок необхідно визначити розміщення точок в системі координат за формулами 2.3-2.4:

$$t.X = ПГ - КП \quad (2.3)$$

де $t.X$ – точка в системі координат на вісі X ;

ПГ – загальна оцінка критерію «привабливість галузі»;

КП – загальна оцінка критерію «конкурентоспроможність підприємства».

$$т.У = \PhiС - СГ \quad (2.4)$$

де т.У – точка в системі координат на вісі У;

ΦС – загальна оцінка критерію «фінансова сила»;

СГ – загальна оцінка критерію «стабільність галузі».

Відповідно до наведених вище формул визначимо положення точок в системі координат:

$$т.Х = 7,1 - 11,5 = -4,4$$

$$т.У = 8,3 - 5,4 = 2,9$$

Наступним кроком SPACE-аналізу є побудова графіку з подальшим визначенням необхідної підприємству стратегії (рис. 2.9.).

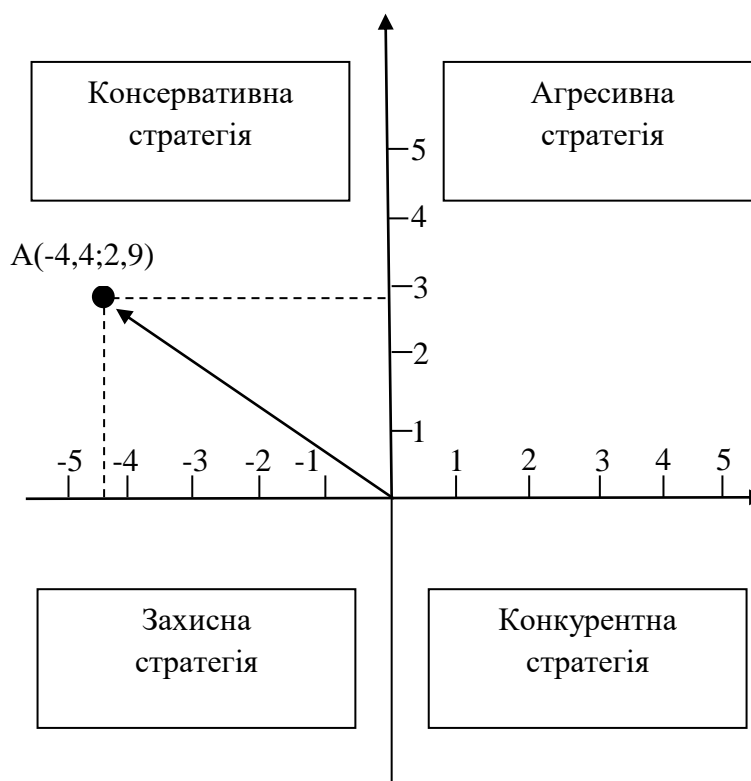


Рис. 2.9. SPACE-аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «АЛТЕКС»
(вибір стратегії)

Отже, за результатами аналізу ТОВ «АЛТЕКС» має обрати консервативну стратегію. Вона передбачає такі заходи щодо зміцнення фінансового стану підприємства:

1. Надійне забезпечення поточної потреби в оборотних активах.
2. Мінімізацію операційних та фінансових ризиків.
3. Формування оборотних активів в обсягах, які забезпечать стабільне виконання усього обсягу виробництва продукції.
4. Вибір нової стратегії управління персоналом (персонал має бути максимально продуктивним та ефективним).

Для того, щоб виявити можливі стратегії росту ТОВ «АЛТЕКС» на ринку, необхідно скористатись матрицею І. Ансоффа. Ця матриця надасть можливість систематизувати інформацію про ринок та продукцію підприємства та допоможе правильно обрати напрямок розвитку з урахування існуючих ресурсів та можливостей організації.

Аналіз за допомогою матриці Ансоффа передбачає оцінку чотирьох стратегій росту та вибору найбільш оптимальної стратегії для підприємства, адже саме відповідно загальній стратегії формуються допоміжні стратегії (управління персоналом, наприклад).

На першому етапі аналізується стратегія проникнення, тобто можливість росту на існуючому ринку з існуючими послугами (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Аналіз можливості застосування стратегії проникнення для ТОВ «АЛТЕКС»

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи росту на існуючому ринку?		
	Можливо	Ймовірно	Не можливо
1	2	3	4
Опис існуючого ринку та послуг	Існуючий ринок: логістичні послуги у внутрішньому та міжнародному сполученнях для вітчизняних споживачів. Існуючі послуги: транспортні, експедиторські, складські, митні послуги.		
Темп росту ринку	Високий	Уповільнений	Стагнація
Рівень споживання послуг підприємства цільовою аудиторією	Нижче, ніж в середньому на ринку	На рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому на ринку

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4
Частота використання послуг цільовою аудиторією	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції послуг на ринку	Нижче, ніж в середньому на ринку	На рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому на ринку
Рівень знання підприємства на світовому ринку	Нижче, ніж в середньому на ринку	На рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому на ринку
Економія від масштабу	Є	-	Не має
Продукція підприємства має конкурентні переваги на існуючому ринку	Так	-	Ні
Можливості до високого рівня інвестицій	Є	-	Не має

На другому етапі розглядається стратегія розвитку ринку, тобто можливості виходу підприємства на новий ринок з існуючими послугами. Під новим ринком розуміється як географічно нові ринки, так і нові цільові групи споживачів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Аналіз можливості застосування стратегії розвитку ринку для
ТОВ «АЛТЕКС»

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи є у підприємства можливість вийти з існуючою послугою на нові ринки?		
	Можливо	Ймовірно	Не можливо
1	2	3	4
Опис існуючого ринку та послуг	Новий ринок: логістичні послуги у міжнародному сполученні для іноземних споживачів. Існуючі послуги: транспортні, експедиторські, складські, митні послуги.		
Підприємство успішне в поточній діяльності	Так	Є невеликі проблеми	Ні, необхідно вдосконалювати продукцію
Кількість «гравців» на новому ринку	Невелика кількість «гравців» (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насиченості ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але не достатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	Високий	Уповільнений	Стагнація

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4
Підприємство володіє достатнім капіталом для інвестування	Так		Ні

На третьому етапі необхідним є розгляд можливості створення нових послуг на вже існуючому ринку, тобто аналіз можливості впровадження стратегії розвитку послуги (табл. 2.18). Також варто зазначити, що у випадку наявності декількох варіантів нових послуг, підприємство має розглядати та аналізувати кожен з видів окремо.

Таблиця 2.18

Аналіз можливості застосування стратегії розвитку послуги для
ТОВ «АЛТЕКС»

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи є у підприємства можливість успішно розширити асортимент послуг на існуючому ринку?		
	Можливо	Ймовірно	Не можливо
Опис існуючого ринку та послуг	Існуючий ринок: логістичні послуги у внутрішньому та міжнародному сполученнях для вітчизняних споживачів. Нова послуга: консолідація вантажів на складах в Україні, послуги спеціальної техніки та вантажників.		
Темп росту існуючого ринку	Високий	Уповільнений	Стагнація
Розмір існуючого ринку	Великий	Середній	Невеликий
Існуюча послуга застаріла, має недоліки, знаходиться на останній стадії життєвого циклу	Так	Є тенденції до зниження попиту на існуючий товар	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Загроза входу нових «гравців»	Є		Не має
Залежність успіху в галузі від інноваційності	Є		Не має
Рівень оновлення асортименту конкурентів	Високий		Низький

На останньому етапі розглядається можливість створення нової послуги на новому ринку (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Аналіз можливості застосування стратегії диверсифікації для
ТОВ «АЛТЕКС»

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є у підприємства необхідність у диверсифікації?		
	Можливо	Ймовірно	Не можливо
Опис існуючого ринку та послуг	Новий ринок: логістичні послуги у міжнародному сполученні для іноземних споживачів. Нова послуга: консолідація вантажів на складах в Україні, послуги спеціальної техніки та вантажників.		
Темпи росту існуючих ринків підприємства	Стагнація	Уповільнений	Високий
Конкуренція на існуючих ринках	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Підприємство має додаткові ресурси	Так		Ні
Підприємство має додатковий рівень компетенції	Так		Ні
Можливості росту на існуючих ринках з існуючими послугами	Мінімальні або відсутні		Є

Таким чином, розглянувши чотири варіанти стратегій росту відповідно до моделі І. Ансоффа, можна зробити висновки щодо можливості застосування кожної з них (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Висновки щодо можливості застосування стратегій росту ТОВ «АЛТЕКС»

Варіант стратегії	Можливість	Опис
1	2	3
Стратегія проникнення	Можливо	Є всі шанси для реалізації даної стратегії. Не дивлячись на відсутність ефекту від масштабу та максимального рівня споживання послуг цільовою аудиторією, підприємству необхідно поступово розвиватись, збільшувати кількість споживачів та якість послуг.

Продовження таблиці 2.20

1	2	3
Стратегія розвитку ринку	Не можливо	Вихід на нові ринки, а саме нові ринки за кордоном – це є не найкращою ідеєю для підприємства. Підприємство не має ресурсів та можливостей для реалізації такої стратегії. Ситуацію також ускладнює висока конкуренція та велика кількість вхідних бар'єрів на ринок.
Стратегія розвитку послуг	Ймовірно	Підприємство володіє всіма ресурсами для розширення асортименту послуг, а саме надання послуг з консолідації вантажів на складах в Україні, послуг спеціальної техніки та вантажників.
Стратегія диверсифікації	Не можливо	У підприємства є хороші можливості для росту існуючих ринках за допомогою існуючих або нових послуг. Диверсифікувати діяльність підприємства не рекомендується, так як воно не володіє достатнім рівнем ресурсів для цього.

Отже, результати проведеного стратегічного аналізу діяльності досліджуваного підприємства дозволили виокремити ряд недоліків в процесі стратегічного планування:

1. Профіль полярності показав, що ТОВ «АЛТЕКС» необхідно звернути увагу на обсяг наданих послуг, дохід від реалізації та кількість працюючих, адже на даний момент лише це відділяє організацію від лідерства на ринку. В першу чергу, необхідно розширити штат працівників та змінити стратегію управління персоналом задля підвищення продуктивності їх роботи, що підвищить обсяги надання послуг, а, відповідно, й фінансовий результат діяльності.

2. Аналіз портфелю послуг показав, що підприємство має послугу, яка знаходиться в не вигідному положенні за витратами і майже не має можливостей росту. В першу чергу, підприємству необхідно прийняти рішення щодо цієї послуги, а також створювати нові послуги, які б зайняли гідне місце на ринку.

3. Аналіз за системою «111-555» показав, що ТОВ «АЛТЕКС» дещо відстає від лідера на ринку. Це, в першу чергу, пов'язано з нижчою конкурентоспроможністю та трохи вищою ціною. Тому в майбутньому

організації варто приділяти якнайбільше уваги саме зниженню вартості послуг, що можливо за умови високої продуктивності персоналу та обрання доцільної стратегії.

4. Аналіз SPACE показав, що ТОВ «АЛТЕКС» має обрати консервативну стратегію зміцнення фінансового стану, що можливо досягти за рахунок мінімізації ризиків, забезпеченні підприємства в усіх видах оборотних активів та підвищення рівня продуктивності персоналу.

5. Аналіз за допомогою матриці І. Ансоффа надав змогу визначити, що найоптимальнішою стратегією росту для ТОВ «АЛТЕКС» є стратегія проникнення, яка передбачає збільшення кількості цільової аудиторії та підвищення якості існуючих послуг.

З огляду на все вищеперераховане можна зробити висновок, що на даному етапі діяльності ТОВ «АЛТЕКС» має певні проблеми, а саме наявність послуг з високою собівартістю, відставання від конкурентів за якістю продукції, послаблений фінансовий стан та необхідність пошуку нових можливостей для росту. Для вирішення цих проблем у стратегічній перспективі підприємство має звернутись до сучасних методів. Саме одним з таких методів є стратегічне логістичне планування, що покликане створити узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей комбінату шляхом координації та розподілу ресурсів на основі її логістизації.

2.3 Аналіз системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві

У сучасних умовах вітчизняних компаній зростає роль ефективного управління людськими ресурсами. Їх головні цілі — забезпечення підприємств працівниками необхідної кваліфікації та досвіду, раціональне використання персоналу та підвищення продуктивності праці. Ефективне управління персоналом сприяє збільшенню обсягів надання послуг і

підвищенню ефективності, зниженню собівартості послуг і збільшенню прибутку.

Як уже зазначалося, організаційна структура ТОВ «АЛТЕКС» є дивізіональною. Така структура характеризується наявністю в організації автономних структурних підрозділів, які, як правило, мають власне виробництво, збут, постачання та збут. Автономні структурні одиниці представлені філіями, які відокремлені за географічною ознакою.

В організаційній структурі ТОВ «АЛТЕКС» є відділ кадрів, який розробляє проекти потенційних річних та оперативних планів роботи, готує заходи щодо підвищення продуктивності праці, розподіляє фонд оплати праці, організовує заходи щодо підвищення кваліфікації, організовує підбір, відбір та прийом працівників. залучає на роботу нових працівників, проводить її адаптацію тощо.

Склад працівників ТОВ «АЛТЕКС» за освітою характеризується наступними даними:

- усі керівники, спеціалісти та службовці мають вищу освіту;
- Серед керівників 80% мають вищу освіту, 20% – середню спеціальну.

Середній вік працівників ТОВ «АЛТЕКС» становить 35 років. На керівних посадах працюють фахівці з тривалим досвідом практичної роботи за даним профілем, які володіють необхідними організаційними, управлінськими, професійними та особистісними якостями, здатними приймати правильні рішення. З цього можна зробити висновок, що професійно-кваліфікаційний рівень працівників є досить високим, що дозволяє вирішувати поставлені завдання. Позитивно слід оцінити також віковий склад робочої сили та постійний приплив молодих працівників.

На даному етапі ТОВ «АЛТЕКС» використовує оплату праці як основний засіб стимулювання зростання продуктивності персоналу, підвищення ефективності роботи та зміцнення дисципліни. Для цього в організації використовується відрядна система оплати праці, що означає наявність фіксованої ставки заробітної плати та премії за виконання

планових показників.

Для кожного керівника організації встановлюються однакові розцінки, які він гарантовано отримує, і мотиваційна частина: у разі виконання встановленого плану реалізації послуг премія становить 7% від отриманого доходу, у разі невідповідності - виконання - 3% . Звичайно, для кожного керівника складаються індивідуальні плани, які залежать від тривалості діяльності, попередніх успіхів у роботі та потенціалу.

Для керівного та обслуговуючого персоналу ALTEKS GmbH діє погодинна система оплати праці, що складається лише з гарантованої фіксованої ставки (окладу).

Методи управління персоналом, які використовуються в досліджуваній компанії, можна виділити наступним чином:

- адміністративні (видання наказів, розпоряджень, підбір і розстановка кадрів, розробка робочих інструкцій, встановлення адміністративних стягнень і заохочень);

- соціально-психологічні (соціальний аналіз у колективі, створення творчої атмосфери в колективі, участь працівників в управлінні, створення нормального психологічного клімату, розвиток ініціативи у працівників).

Відділ кадрів базує свою роботу значною мірою на «Положенні про прийом на роботу, прийом та переміщення персоналу». Відповідно до цього положення в організації визначаються всі етапи процедури найму та найму персоналу (рис. 2.10).

Відповідно до положення, претенденти на вакантні посади відбираються на конкурсній основі за єдиними вимогами. Менеджер з персоналу аналізує причини звільнення співробітників організації на основі вихідної співбесіди та співбесіди з лінійним керівником з метою оптимізації процесу найму.

Варто також зазначити, що цю постанову повинні знати та використовувати директори та менеджери всіх рівнів управління.

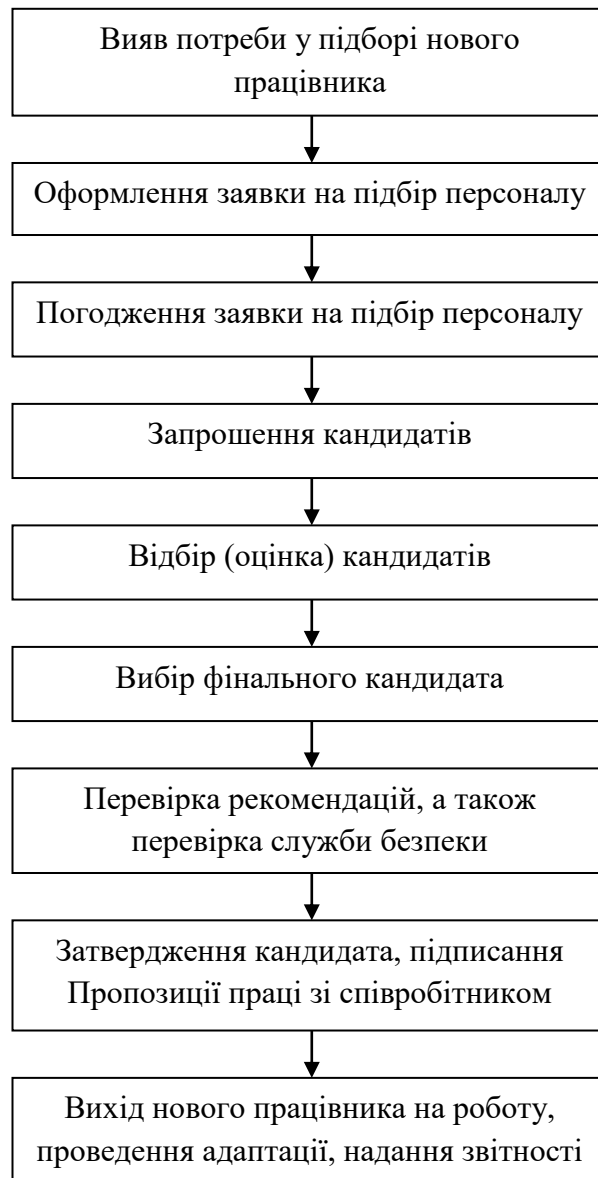


Рис. 2.10. Етапи процедури пошуку та відбору персоналу ТОВ «АЛТЕКС»

Основними джерелами пошуку потенційних кандидатів для HR-відділу ТОВ «АЛТЕКС» є наступні:

- ротація (внутрішній набір);
- база даних кандидатів, що раніше звертались до організації;
- пошук за допомогою кола знайомих працівників організації;
- прямий пошук в організаціях, що схожі за сферою діяльності;
- співпраця з ВНЗ, студентськими спілками;
- оголошення у ЗМІ;
- заявки до кадрових агенцій, центрів зайнятості;

- участь в «ярмарках вакансій», виставках, презентаціях тощо.

Спеціаліст відділу аналізує те чи інше джерело пошуку кандидатів та оцінює його ефективність. Рівень ефективності джерела визначається строками закриття вакансій та сумою витрат на його використання (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Орієнтовні строки закриття вакансій ТОВ «АЛТЕКС»

Рівень посади	Строк закриття вакансії, дн.
Керівники всіх рівнів	30-60
Менеджери-логісти, менеджери комерційного відділу, бухгалтерія	15-30
Сервісні служби	10-14

У випадку, якщо джерело визначено неефективним, то його або заміняють, або змінюють спосіб роботи з ним.

З моменту прийняття працівника на певну посаду спеціалісти HR-відділу та безпосередні керівники мають проводити постійний моніторинг ефективності та продуктивності працівників.

Перший етап аналізу ефективності використання персоналу полягає у вивченні його структури за категоріями та професіями, оцінці забезпеченості підприємства професійними кадрами, визначенні ступеня плинності кадрів, виявленні резервів для підвищення ефективності використання персоналу. Аналіз проводиться як на основі первинної документації кадрових служб, так і даних табелів з обліку робочого часу та розрахунку заробітної плати і статистичної звітності (табл. 2.22).

Отже, в цілому по досліджуваному підприємству та за категоріями відхилення чисельності майже не перевищує 5%. Однак за спеціалізацією «менеджер із залізничних перевезень» відхилення становить 7,1%, що свідчить про те, що вакантні робочі місця за даним спрямуванням тривалий час не закриваються. Причиною цього, скоріше за все, є вузька спеціалізація та необхідність високого рівня знань.

Таблиця 2.22

Забезпеченість ТОВ «АЛТЕКС» персоналом за категоріями й основними професіями за 2021 р.

Показник	Планова чисельність, чол.	Фактична чисельність, чол.	Абсолютне відхилення, чол.	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність:				
керівники, спеціалісти, службовці (КСС)	40	38	-2	-5
менеджери:	97	92	-5	-5,2
- з автоперевезень;	61	58	-3	-4,9
- зі залізничних перевезень;	28	26	-2	-7,1
- з авіаперевезень;	3	3	0	0
- з морських перевезень;	3	3	0	0
- митні послуги.	2	2	0	0
Всього:	137	130	-7	-5,1

Звісно, працівники можуть переходити з одного робочого місця на інше, підвищувати свою кваліфікацію, звільнятися, на вакантні робочі місця запрошуються нові люди. Це називається рухом персоналу, для вивчення і аналізу якого служать наступні показники (2.5-2.9):

$$K_{\text{опп}} = K_{\text{пп}} / Ч_{\text{с}} \quad (2.5)$$

де $K_{\text{опп}}$ – коефіцієнт обороту прийому персоналу за звітний період;

$K_{\text{пп}}$ – кількість прийнятого персоналу за звітний період;

$Ч_{\text{с}}$ – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.

$$K_{\text{овп}} = K_{\text{зп}} / Ч_{\text{с}} \quad (2.6)$$

де $K_{\text{овп}}$ – коефіцієнт обороту вибуття персоналу за звітний період;

$K_{\text{зп}}$ – кількість звільненого персоналу за звітний період;

$Ч_{\text{с}}$ – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.

$$K_{\text{пк}} = K_{\text{ззб}} / Ч_{\text{с}} \quad (2.7)$$

де $K_{пк}$ – коефіцієнт плинності кадрів за звітний період;

$K_{ззб}$ – кількість звільненого персоналу за власним бажанням за звітний період;

$Ч_c$ – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.

$$K_3 = (K_{пп} - K_{зп}) / Ч_c \quad (2.8)$$

де K_3 – коефіцієнт заміщення персоналу за звітний період;

$K_{пп}$ – кількість прийнятого персоналу за звітний період;

$K_{зп}$ – кількість звільненого персоналу за звітний період;

$Ч_c$ – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.

$$K_{псп} = K_{пр} / Ч_c \quad (2.9)$$

де $K_{псп}$ – коефіцієнт постійного складу персоналу за звітний період;

$K_{пр}$ – кількість персоналу, що пропрацювала повний календарний рік;

$Ч_c$ – середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.

Відповідно для розрахунку зазначених показників за 2021 рік та порівняння їх з показниками за попередній період необхідно навести дані з таблиць обліку робочого часу та статистичної звітності (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Дані для розрахунку коефіцієнтів руху персоналу за 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, чол.	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	120	130	10	8,3
Кількість прийнятого персоналу, чол.	15	18	3	20
Кількість звільненого персоналу, чол.	10	15	5	50
в т.ч. за власним бажанням, чол.	8	12	4	50
Кількість персоналу, що пропрацювала повний календарний рік, чол.	97	105	8	8,3

За допомогою даних з наведеної таблиці та формул стає можливим розрахувати коефіцієнти руху персоналу ТОВ «АЛТЕКС» за останні два роки (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Аналіз коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «АЛТЕКС» за 2020-2021 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту прийому персоналу	0,13	0,14	0,01	7,7
Коефіцієнт обороту вибуття персоналу	0,08	0,12	0,04	50
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,09	0,02	29
Коефіцієнт заміщення персоналу	0,04	0,02	-0,02	-50
Коефіцієнт постійного складу персоналу	0,8	0,8	0	0

Отже, як можна побачити, у 2021 році коефіцієнт обороту прийому персоналу становить 14%, а коефіцієнт вибуття персоналу – 12% від загальної кількості працюючих. У порівнянні з 2020 роком ці коефіцієнти стали вищими, а перевищення коефіцієнту прийому над коефіцієнтом вибуття говорить про те, що на разі відділу по роботі з персоналом успішно вдається шукати та приймати кандидатів на вакантні місця в організації.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році становить 9%, що говорить про нестабільність та непостійність у трудовому колективі.

Коефіцієнт заміщення персоналу становить у 2021 році 2%. В ідеалі цей показник повинен дорівнювати нулю або бути позитивним числом. У випадку ТОВ «АЛТЕКС» коефіцієнт має позитивне значення, що свідчить про зменшення кількості вакантних робочих місць і позитивно характеризує роботу відділу кадрів.

У 2021 році коефіцієнт постійного складу персоналу має високе значення, а саме 80%, тобто більшість персоналу організації є незмінною.

При проведенні аналізу руху персоналу з метою запобігання масових звільнень необхідно в кожному конкретному випадку розбиратися з причиною звільнення працівника. Як показує практика, в основному це незадоволеність розміром одержуваної заробітної плати або нерозуміння вимог керівництва.

Наступним видом аналізу ефективності використання персоналу є аналіз використання фонду робочого часу. Для цього використовується звітна форма «Баланс використання робочого часу» на підставі табелів обліку робочого часу всіх структурних підрозділів підприємства (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Аналіз використання робочого часу за 2021 р.

Показник	Всього по організації	Менеджери	КСС
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність, чол.	130	92	38
Календарний фонд часу	50005	35405	14600
Максимально можливий фонд робочого часу	36904	29554	7350
Всього відпрацьовано, чол.-дн.	36570	29350	7220
Час, невикористаний з поважних причин, чол.-дн.	7170	4470	2700
Втрати робочого часу, чол.-дн.	108	73	35
Втрати робочого часу на одного працівника	0,8	0,8	0,9
Коефіцієнт використання календарного часу	0,7	0,8	0,5
Частка відпрацьованого часу в максимально можливому фонді, %	99	99	98
Відпрацьовано годин	310005	278800	31205
Відпрацьовано годин за один робочий день	8,5	9,5	4,3

Аналіз робочого часу показав, що персонал організації використовується неефективно, адже втрати робочого часу складають 80%, а трудова дисципліна знаходиться на достатньо низькому рівні. Також варто відмітити, що за один робочий день менеджери в середньому відпрацьовують 9,5 годин, а керівники, службовці, спеціалісти – лише 4,3 години.

Наступний вид аналізу – це аналіз трудомісткості. У процесі аналізу необхідно вивчити її динаміку, виконання плану, причини зміни трудомісткості і вплив на рівень продуктивності праці (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Аналіз трудомісткості послуг ТОВ «АЛТЕКС» за 2021 р.

Показник	Звітний період (2021 р.)		Відношення фактичного рівня показника до планового, %
	План	Факт	
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	7545	7598	0,7
Всього відпрацьовано, чол.-дн.	37000	36570	-1,2
Питома трудомісткість на 1 тис. грн, чол.	4,9	4,8	-2
Середньогодинний виробіток, грн.	203,9	207,8	1,9

Таким чином, можна констатувати, що за рахунок зниження показника фактичної трудомісткості, існує тенденція до підвищення середньогодинного виробітку, що є позитивним моментом. Така ситуація склалась за рахунок автоматизації робочих процесів, завдяки чому працівники мають змогу не витратити час на деякі процеси документообігу, а приділяти більше уваги власне робочому процесу і генеруванню доходу.

Для того, щоб оцінити ефективність персоналу з точки зору економіки, необхідно провести факторний аналіз рентабельності персоналу (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Факторний аналіз рентабельності персоналу ТОВ «АЛТЕКС» за 2021 р.

Показник	Звітний період (2021 р.)		Відношення фактичного рівня показника до планового, %
	План	Факт	
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	7545	7598	0,7
Прибуток від реалізації послуг, тис. грн	1950	1475	-24,4
Середньооблікова чисельність працівників, що генерують дохід (менеджери), чол.	97	92	-5,1
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	20,1	16	-20,3
Середньорічний виробіток на 1 працівника, тис. грн	77,8	82,6	6,2

Отже, як можна побачити з таблиці, хоча середньорічний виробіток на одного працівника підвищився на 6%, інші показники суттєво знизились. Це говорить про те, що персонал є непродуктивним, використовується неефективно, а відповідно організація не отримує належний рівень доходу.

Варто зазначити, що на рентабельність персоналу впливають багато факторів: кількість відпрацьованих днів, середня тривалість робочого дня, рівень організації праці, впроваджені методики та технології тощо. Для того, щоб персонал був максимально рентабельним, ТОВ «АЛТЕКС» необхідно переглянути стратегію та методи управління персоналом, а це можливо лише за умови впровадження кардинально нової системи, що буде передбачати підвищення продуктивності та ефективності персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АЛТЕКС»

3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві

На основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «АЛТЕКС» можна зробити висновок, що підприємству на даному етапі розвитку вкрай необхідно збільшувати фінансові результати за допомогою пошуку нових споживачів та за рахунок постійного вдосконалення якості власних послуг.

Для того, щоб реалізувати вказані цілі, в першу чергу, необхідно обрати та охарактеризувати стратегію з управління персоналом, адже досягнення задуманих цілей залежить виключно від продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Таким чином, враховуючи результати організаційно-економічного, стратегічного аналізу діяльності ТОВ «АЛТЕКС», а також результати аналізу роботи персоналу, можна зробити висновок, що організація має обрати саме стратегію динамічного зростання.

Як відомо, мета будь-якої стратегії полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать організації високу рентабельність і отримання стабільного прибутку.

Таким чином, стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів організації.

Зазначену стратегію динамічного зростання обирають організації, які вважають за необхідне внести зміни в ціль і структуру організації для підвищення своєї конкурентоспроможності. Для реалізації цієї стратегії персонал повинен мати високу кваліфікацію.

Крім того, працівники повинні вміти адаптуватися до змін, швидко набувати знання, яких бракує для вирішення нових завдань (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Особливості застосування стратегії динамічного зростання в управлінні персоналом ТОВ «АЛТЕКС»

Тип стратегії управління персоналом	Особливості застосування (ТОВ «АЛТЕКС»)
Стратегія динамічного зростання	1. В діяльності організації має відбуватись постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього розвитку.
	2. Всі елементи політики організації та процедур мають фіксуватись письмово, оскільки вони необхідні і для більш жорсткого контролю, і як основа подальшого розвитку організації
	3. Для роботи персоналу мають бути створені налагоджені та стандартизовані схеми, на основі яких і буде відбуватись оцінка ефективності персоналу.
	4. Всі працівники повинні бути організаційно закріплені, володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованими і працювати в тісному співробітництві з іншими.
	5. Відбір і розстановка кадрів мають відбуватись на основі пошуку гнучких і вірних людей, здатних ризикувати.
	6. Для ефективного функціонування організації в цілому необхідним є пошук висококваліфікованих вузьких спеціалістів, які в тандемі з іншими працівниками стануть продуктивними і дисциплінованими виконавцями.
	7. У підборі керівників необхідно спиратись на пошук досвідчених, вольових і досить жорстких людей, здатних вимагати і проконтролювати роботу підлеглих.
	8. Фінансова винагорода за працю має бути справедливою та неупередженою, а оцінка має ґрунтуватись на чітко обумовлених критеріях.
	9. Одним з найважливіших факторів у стратегії має стати розвиток особистості в організації: акцент на якісному зростанні рівня знань та навичок працівників всіх рівнів за допомогою організації тренінгів, семінарів та практикумів.
	10. У плануванні переміщень персоналу в організації мають враховуватись реальні можливості та різноманітні форми службового просування.
	11. Критерії оцінки результатів діяльності персоналу мають бути пов'язані виключно зі збільшенням обсягів продажів послуг та зростанням ефективності кожного працівника окремо.
	12. Задля спрощення системи оплати праці мають використовуватись досить стандартні методи оплати та стимулювання, але на основі радикально нових критеріїв.
	13. В управлінні персоналом керівництво має прагнути до спрощення системи роботи з інформацією стандартного характеру з обліку, статистики, ведення особистих справ тощо.

Таким чином, стратегія динамічного зростання має реалізуватись в умовах, коли організація зростає, з'являються нові споживачі послуг, а тому така стратегія якнайкраще підходить ТОВ «АЛТЕКС», адже є орієнтованою на розширення та створення іміджу організації.

Серед найважливіших напрямків обраної стратегії можна виокремити:

1. Залучення, відбір та оцінка персоналу. Ведеться активна робота з залучення професійних кадрів. Використовуються можливості кадрових агенцій та методи «head hunting».

2. Адаптація персоналу. Всі прийняті працівники повинні швидко та з мінімальними витратами сприйняти корпоративну культуру, адже корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що має бути прийнятий всіма членами організації без виключень.

3. Стимулювання персоналу та система просування по службі. Активно ведеться розробка і переробка положення про оплату праці в залежності від вкладу та особистих досягнень. Проводяться внутрішньоорганізаційні програми навчання.

У сучасних умовах глобальної конкуренції організації відчувають постійний тиск конкурентів, що змушує їх удосконалювати якість послуг, розширювати їх асортимент, оптимізувати виробничі та управлінські процеси.

Не виключенням є й ТОВ «АЛТЕКС» – організація, що знаходиться в стані постійних змін.

Одним з пріоритетних завдань організації сьогодні є підвищення якості власних послуг.

Ключ до досягнення цієї мети лежить в основі ефективного використання персоналу, а таке може бути здійснено лише, якщо управління персоналом є частиною загальної стратегії розвитку організації (табл. 3.2).

Як і будь-яка інша стратегія, стратегія з управління персоналом має включати певні етапи її реалізації.

Можна виокремити два основні етапи:

- 1) власне впровадження стратегії;
- 2) стратегічний контроль реалізації стратегії та відповідне коригування дій за результатами контролю.

Таблиця 3.2

Особливості елементів стратегії управління персоналом ТОВ «АЛТЕКС» у
контексті питання підвищення якості послуг

Напрямок стратегії	Забезпечення ресурсами	Розвиток людських ресурсів	Винагорода
1	2	3	4
Досягнення конкурентної переваги за допомогою якості	Вибір кандидатів на посаду здійснюється переважно з-поміж кваліфікованих професіоналів, котрі володіють високим потенціалом і компетенцією.	Стимулювання розвитку в організації та підтримка ініціатив у галузі досягнення загальної якості та турботи про споживача.	Зв'язок винагороди з якістю результатів і досягненням високих стандартів обслуговування споживачів.
	Управління плинністю кадрів, вибіркові звільнення, організаційний розвиток, переміщення і заміна персоналу.	Стратегія заснована на високих індивідуальних можливостях особистості. Підвищення кваліфікації заохочується.	Створюється високий рівень мотивації праці.

Етап фактичної реалізації стратегії повинен включати:

- Розробка плану реалізації стратегії управління людськими ресурсами;
- Розробка тактичних планів підрозділів;
- Активізація заходів з реалізації стратегії.

Реалізація стратегії передбачає визначення обсягу та методів інформування відповідальних за реалізацію з метою забезпечення єдиного розуміння комплексу стратегічних варіантів, змісту стратегії та завдань. Все це здійснюється шляхом проведення конференцій, семінарів та консультацій з керівниками та працівниками в системі управління персоналом. Крім того, на цьому етапі складаються стратегічні плани підрозділів, які можуть бути оформлені у вигляді проектів. На їх основі складається єдиний стратегічний план системи управління персоналом.

Метою етапу стратегічного контролю є визначення відповідності реалізованої стратегії управління людськими ресурсами зовнішньому та внутрішньому середовищу.

Стратегічне управління — це виконання потрібного завдання:

- Контроль за станом систем стратегічного управління персоналом;
- Контроль відповідності стратегії стану зовнішнього середовища;
- Контроль дотримання стратегії за станом внутрішнього середовища.

За результатами перевірки керівництво має вжити заходів щодо координації реалізації стратегії управління персоналом. Ці заходи включають наступні заходи, спрямовані на:

- про зміни в системі стратегічного управління персоналом;
- Зміни зовнішнього та внутрішнього середовища стратегічного управління людськими ресурсами;
- Узгодження стратегії (пошук альтернативних варіантів).

Тому для вирішення існуючих проблем в управлінні персоналом ТОВ «АЛТЕКС», а саме низької ефективності та продуктивності праці працівників, необхідно змінити стратегію. Запропонована стратегія динамічного зростання спрямована на підвищення продуктивності співробітників, що в цілому впливає на конкурентоспроможність організації. Варто також зазначити, що дана стратегія передбачає використання певних методів управління людськими ресурсами, найважливішим з яких є метод цільового менеджменту, який є найкращим інструментом для підвищення ефективності діяльності та результативності співробітників.

Вивчимо можливість впровадження організаційних та фінансових заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «АЛТЕКС».

Як уже зазначалося, одним із найважливіших методів управління та мотивації персоналу, враховуючи особливості запропонованої стратегії, є Управління за цілями (далі – МБО). Цей організаційно-фінансовий захід вирішує наступні завдання:

1. У працівника відсутня мотивація для підвищення ефективності власної роботи та роботи організації в цілому. Насправді фіксована зарплата не є хорошим мотиваційним засобом. Якщо той, хто працює трохи більше або менше, отримує ті самі гроші, він буде працювати менше. Елементи суб'єктивних бонусів також не працюють, а система штрафів демотивує працівників. Заздалегідь знаючи, що досягти критеріїв буде важко, можна забути про ефективну роботу колективу.

2. Незнання працівником завдань, які йому належить вирішувати. Зазвичай це відбувається в ситуації, коли цілі самої організації не прозорі для всіх співробітників. Якщо є проблеми у вищому керівництві, це позначається на роботі всієї організації. Наявність робочих інструкцій є лише формальною частиною, вона описує загальне коло завдань, але не може включати підтримку розвитку організації. Кожен співробітник повинен знати і розуміти завдання своєї організації, свого відділу і свої особисті завдання.

3. Інертність до змін. Коли цілі організації змінюються, звичайний співробітник може цього не зрозуміти і, відповідно, продовжувати рухатися в старому напрямку. На жаль, цей рух іноді відбувається у зворотному напрямку.

4. Закрита комунікація між відділами. Організація повинна функціонувати як єдиний організм. Кожен має виконувати свої завдання та сприяти виконанню завдань інших підрозділів. В ідеалі система має бути саморегульованою на всіх рівнях. Це забезпечує швидке реагування на проблеми та ефективний пошук рішень.

5. Складність аналізу результатів. Якщо є приблизний план і він не реалізується, буває важко знайти «вузьке місце». Водночас виконання плану, то знайти «вузькі» місця стає ще складніше.

Отже, МВО має бути впроваджено на ТОВ «АЛТЕКС» з метою:

- підвищення ефективності управління персоналом;
- визначення підстав для компенсаційної політики;
- визначення підстав для системи атестації співробітників;

- визначення підстав для планування навчання співробітників.

Управління за цілями – це систематичний і організований підхід, що дозволяє менеджменту фокусуватися на досягненні цілей і досягати найкращого результату за допомогою доступних ресурсів. Даний метод базується на тому, що на початку певного періоду (місяць, квартал, рік) організації, підрозділам, співробітникам встановлюються чіткі завдання, від яких залежить преміальна частина їх заробітної плати. Відповідно, створюється матриця МВО, яка передбачає наявність планових показників (KPI), SMART-задач та ОВК (оцінку внутрішнього клієнта).

Для досліджуваного підприємства можна запропонувати наступні складові заробітної плати: фіксована ставка, процентна ставка, що залежить від суми доходу за укладені угоди менеджера за період, та ставка за виконання цілей МВО (рис. 3.1.).

ПІБ працівника		Посада працівника			
Ставка	Ставка МВО	% від доходу		Сума ЗП	
Коригування заробітної плати (відрахування)					
№	KPI	Вага	План	Факт	% виконання
1	Обсяг операційного доходу				
2	Бали за угоди				
3	Строки оплат підрядникам				
4	Дохід від угод з новими споживачами				
5	Рентабельність угод				
6	SMART-задачі				
7	ОВК				

Рис. 3.1. Варіант матриці МВО для ТОВ «АЛТЕКС»

Таким чином, для ТОВ «АЛТЕКС» пропонується впровадити матрицю

МВО, яка буде включати фіксовані елементи та за допомогою якої буде підраховуватись заробітна плата кожного працівника. Для того, щоб зрозуміти сутність кожного елемента матриці, необхідно розглянути кожен з них окремо.

Кожна матриця МВО має індивідуальний характер, адже її цілі встановлюються залежно від посади працівника, його досвіду та потенціалу. На ТОВ «АЛТЕКС» матрицю можна розробити для всіх категорій працівників: від директорів філій до секретаря. Відповідно у верхній частині матриці має бути зазначено ФІО працівника і його посада.

Наступним елементом матриці є графа заробітної плати. Для менеджерів, які генерують дохід, можна запропонувати такий розподіл:

1. Фіксована ставка – 8000 грн.
2. Ставка МВО – 6000 грн. (за умови виконання 100%).
3. Відсоток від доходу менеджера за укладені угоди – 3% при рівні доходу до 50000 грн., 7% при рівні доходу від 50000 до 100000 грн., 9% при рівні доходу понад 100000 грн.
4. Сума заробітної плати – це загальна сума трьох показників (ставка, ставка МВО та відсоток від доходу).
5. Коригування заробітної плати – це відрахування за, наприклад, відсутність на робочому місці, штрафи, додаткові дні відпустки тощо.

Для працівників, що не генерують дохід, можна запропонувати залишити такий же варіант матриці, але видалити пункт «відсоток від доходу».

Таким чином, можна побачити, що заробітна платня кожного працівника складається, по суті, з трьох складових, дві з яких є мотиваційними та можуть змінюватись залежно від результатів працівника за певний період часу.

Наступним елементом матриці є КРІ, тобто безпосередньо показники, за якими буде оцінено результативність працівника. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «АЛТЕКС», було запропоновано визначити наступні КРІ:

1. Обсяг операційного доходу. Цей показник встановлюється для менеджерів всіх відділів та філій, виходячи з загального планового показника по організації. Також на встановлення цього показника впливають особисті можливості менеджера, сезонність, потенціал. Так, для нових працівників цей показник може бути не встановлено, а для більш досвідчених працівників – понад 500000 грн.

2. Бали за угоди. Даний показник встановлюється залежно від складності та особливостей перевезень. Більший бал за угоду менеджер може отримати, наприклад, за міжнародне перевезення або за перевезення небезпечного вантажу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Варіант бальної системи за угоди менеджерів ТОВ «АЛТЕКС»

Вид перевезення	Форма розрахунку (замовник/виконавець)	
	Безготівковий / безготівковий	Безготівковий / готівковий
Автомобільні перевезення:		
внутрішні (звичайні)	1,5	1
внутрішні (консолідований вантаж)	2	1,7
внутрішні (небезпечний вантаж)	3	2,7
внутрішні (негабаритний вантаж)	3	2,7
внутрішні (температурний режим)	2,5	2
міжнародні (звичайні)	2	1,8
міжнародні (консолідований вантаж)	2,5	2,2
міжнародні (небезпечний вантаж)	3,5	3,1
міжнародні (негабаритний вантаж)	4	3,8
міжнародні (температурний режим)	3	2,7
Залізничні перевезення	10	8
Морські перевезення	12	10
Авіа перевезення	15	13
Проект (перевезення, що складаються з декількох етапів та виконуються протягом декількох періодів)	30	25

Таким чином, як видно з таблиці, система балів пропонує більш високі бали для складніших перевезень. Якщо керівник приділяє своїй організації більше часу та інших ресурсів, він отримує більше балів, що є додатковою мотивацією.

3. Умови розрахунків з контрагентами. Для будь-якої організації

надзвичайно важливо організувати свою роботу з пасивами, які являють собою суму фінансових зобов'язань організації перед своїми діловими партнерами. Як і будь-якій організації, ТОВ «АЛЬТЕКС» потрібні обігові кошти. Чим більше можлива відстрочка платежу контрагентам, тим краще для організації в цілому. Відповідно до цієї мети організація повинна також поставити цілі для співробітників, які завдяки своїм діловим якостям і навикам ведення переговорів досягнуть якомога коротших термінів оплати з боку клієнтів і максимально довгих термінів оплати з боку підрядників. На даному етапі оптимальне значення термінів оплати контрагентів для менеджерів ТОВ «АЛТЕКС» становить 7-10 днів з моменту отримання всіх оригіналів документів на перевезення. Також рекомендується уточнювати кількість днів індивідуально, оскільки це залежить від специфікацій користувачів послуг і фактичного транспорту.

4. Дохід від бізнесу з новими клієнтами. Як зазначалося раніше, розвиток існуючого ринку є оптимальним для ТОВ «АЛТЕКС», а тому доцільно шукати нових споживачів послуг. Маючи таку глобальну мету для організації, менеджери, звісно, повинні також піклуватися про завоювання нових клієнтів. Серед заходів, які зараз використовує ТОВ «АЛЬТЕКС» для досягнення цієї мети, можна виділити кілька основних заходів:

1. Створення комерційного відділу та розвиток його діяльності. Менеджери цього відділу постійно знаходяться в пошуку нових клієнтів. Обидва отримують вхідні запити та шукають потенційних клієнтів за допомогою ділових зустрічей, телефонних дзвінків і листування.

2. Виробництво льоду. Усі без винятку керівники беруть активну участь у цій діяльності. Лід - це конкретна організація або особа, яка може стати споживачем послуг організації. Ліди формуються кількома способами:

- завдяки особистим стосункам з потенційним клієнтом;
- завдяки рекомендаціям існуючих клієнтів;
- завдяки пошуку клієнтів в Інтернеті;
- шляхом відвідування виставок та інших заходів тощо.

Відповідно, завдання керівника в даному випадку полягає в тому, щоб знайти таку організацію і привести її в порядок. Тут дуже важливі здібності менеджера до ведення переговорів, адже в умовах конкуренції на ринку залучення нових клієнтів непросте.

Тому в системі МВО пропонується встановлювати певні планові показники доходу для нових клієнтів для підвищення мотивації співробітників. Звичайно, для початківців цей показник повинен бути вище, оскільки їм необхідно розвивати власне портфоліо клієнтів, а для більш досвідчених менеджерів він повинен бути значно нижче.

5. Рентабельність угод. Цей показник означає співвідношення між вартістю всіх можливих ресурсів ТОВ «АЛТЕКС» і особисто керівника та результатом (доходом), який він отримує.

На формування рентабельності впливає декілька факторів, зокрема умови оплати замовника, складність транспортування та час, витрачений на організацію всього процесу. Отже, прибутковість може в деяких випадках змінюватися, але організація повинна чітко розуміти рівень, нижче якого вона не повинна опускатися. Наприклад, при регулярних внутрішніх перевезеннях по Україні та за умови передоплати замовником рентабельність бізнесу може становити 7%, а при міжнародних перевезеннях негабаритних вантажів і замовник відстрочує оплату на 60 календарних днів, рентабельність не повинна бути менше 18% брехні. Однак варто зауважити, що на практиці часто буває навпаки. Тому ТОВ «АЛТЕКС» в матриці МВО має встановити планову середню прибутковість угод для всіх керівників і не повинна бути нижчою за 14%. Якщо цей показник нижче, то організації не вигідно працювати з певним переліком клієнтів або виконувати певні види перевезень.

6. SMART-задачі. Цей показник є одним із найважливіших у всій матриці, адже є прямим інструментом досягнення інших KPI. Система SMART є сучасним та одним з найефективніших методів встановлення конкретних задач, що є необхідними для досягнення певної мети. Виходячи з

назви цієї системи, можна визначити, що всі задачі мають відповідати певним критеріям:

- specific – задачі мають бути конкретними;
- measurable – задачі мають бути вимірні;
- achievable – задачі мають бути досяжними, реалістичними;
- result-oriented – задачі мають бути орієнтовані на результат;
- time-based – для задач мають бути встановлені часові вимоги.

Задач не повинно бути багато на кожному рівні.

Оптимальним вважається кількість 3-7 основних задач. Задачі встановлюються керівником або безпосередньо працівником на місяць. Хоча SMART-задачі є інструментом досягнення певних цілей, рекомендується внести їх також у матрицю з метою навчання персоналу працювати за цим принципом.

Варто зазначити, що дуже часто SMART-задачі плутають з функціональними обов'язками, але це не припустимо. Лише в окремих випадках керівник може включати пункти посадової інструкції в перелік задач на місяць, коли він хоче закцентувати увагу працівника на виконання того чи іншого пункту.

Також керівники та їх підлеглі іноді невірно формулюють SMART-задачі. Необхідно завжди пам'ятати про вимоги до постановки цих задач. Наприклад, формулювання задачі «Особисто провести перемовини з двома новими потенційними замовниками» є помилковим.

Правильним буде таке формулювання: «Провести перемовини з двома потенційними замовниками «Х» та «У». Продемонструвати вигоди роботи з ТОВ «АЛТЕКС». Підписати щонайменше один договір про співробітництво до кінця місяця.».

Для оцінки виконання SMART-задач має бути розроблена шкала оцінювання (рис. 3.2.).

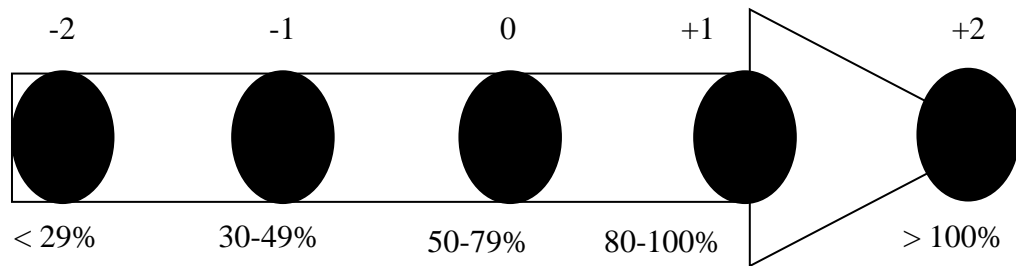


Рис. 3.2. Шкала оцінки виконання SMART-задач для ТОВ «АЛТЕКС»

Таким чином, плановий показник виконання завдання дорівнює 1, тобто виконується 80-100% усіх заданих завдань. Якщо у співробітника більше 7 завдань і він виконує їх на 100%, він отримує оцінку 2. Якщо, наприклад, співробітник має 5 завдань і виконує їх на 20%, він отримує оцінку -2.

Тому постановка завдань SMART є важливою частиною матриці МВО, оскільки це ефективний інструмент для досягнення цілей.

Працівникам ТОВ «АЛТЕКС» пропонується встановити плановий рейтинг виконання завдань – 1, а кількість завдань – не менше 5.

7. Сантехніка. Внутрішній клієнтський рейтинг (ICU) – це показник, який дозволяє аналізувати ефективність співпраці окремих співробітників або підрозділів. Метою МЕС є оцінка виконання посадової інструкції та оцінка внутрішніх замовників (співробітників, з якими є найбільш тісний контакт). Сантехнічні роботи виконуються як безпосереднім керівником працівника, так і самими працівниками, які оцінюють допоміжне обладнання. Оцінка проводиться з точки зору якості виконання елементів посадової інструкції та комфортності співпраці.

Відповідно, можна запропонувати наступну оцінку персоналу ТОВ «АЛТЕКС» за шкалою від +2 до -2:

1. Відмінна поведінка - "+2". Працівник завжди виконує всі пункти свого доручення, при необхідності виконує пункти доручень «сусідніх» працівників. Повністю вирішує всі проблеми в зоні своєї відповідальності. За

необхідності виконує функції контролю за діяльністю інших працівників (під час відпустки керівника, як наставник тощо). Регулярно вносить пропозиції щодо вдосконалення діяльності організації.

2. Поведінка на рівні вищому від очікуваного – «+1». Працівник завжди виконує всі пункти інструкції. Повністю вирішує всі проблеми в зоні своєї відповідальності, в тому числі і нестандартні. Контроль менеджера не потрібен. Співробітник регулярно вносить пропозиції щодо вдосконалення діяльності організації.

3. Очікувана поведінка - «0». Практично всі пункти посадової інструкції були виконані. Невиконання окремих пунктів інструкції легко виправляється роз'ясненням керівника. Співробітник має уявлення про свою сферу відповідальності і в основному самостійно вирішує всі проблеми в межах своїх повноважень. Працівник не проявляє ініціативи.

4. Поведінка на рівні нижчому від очікуваного - «-1». Багато пунктів посадової інструкції не виконано. Недотримання окремих пунктів повторюється, потрібні додаткові роз'яснення керівника. Співробітник має уявлення про свою сферу відповідальності. Деякі проблеми в його зоні відповідальності регулярно неможливо вирішити без допомоги інших співробітників і керівника. Потрібен подальший контроль і нагадування з боку керівника.

5. Незадовільна поведінка - «-2». Багато пунктів посадової інструкції не виконуються регулярно. Невиконання окремих пунктів є постійним, необхідні додаткові роз'яснення керівника. Недотримання певних пунктів може бути шкідливим або призвести до серйозних проблем. Співробітник не має уявлення про свою сферу відповідальності. Для виконання поставлених завдань необхідний постійний контроль і нагадування керівника.

Таким чином, дані рекомендації щодо ОВК можуть бути використані в матриці МВО ТОВ «АЛТЕКС». Це нововведення допомагає зрозуміти, в чому проблеми взаємодії в команді, і показує кожному окремому співробітнику, де є недоліки в роботі. Примітно, що кожен співробітник

повинен вміти оцінювати своїх колег. Наприклад, операційний менеджер може оцінити свого бухгалтера магазину та системного адміністратора. Керівник відділу, у свою чергу, може оцінити всіх своїх підлеглих, а також співробітників у всіх сервісних підрозділах організації. Слід також пам'ятати, що кожен працівник має власне почуття власної гідності, і більшість працівників вважають, що вони заслуговують найвищої оцінки з боку керівництва та колег. Тому актуальним стає питання чітких обґрунтувань та пояснень до виставлених оцінок. Тому, якщо хтось із співробітників організації ставить ТВК на «+1», він зобов'язаний обґрунтувати, які пункти не виконуються.

Розглянувши всі компоненти матриці МВО, можна з упевненістю сказати, що це ефективний метод підвищення ефективності та продуктивності персоналу, оскільки він передбачає як встановлення чітких цілей, так і підвищення мотивації працівників.

Для керівництва ТОВ «АЛТЕКС» впровадження матриці МВО може мати низку суттєвих переваг, серед яких можна виділити наступні:

1. Висока мотивація співробітників. Співробітники будуть зосереджені на результатах, необхідних організації, і, отже, будуть більш продуктивними у своїй діяльності.

2. Прозорість загальних цілей організації. Кожен співробітник отримує чіткі інструкції на початку періоду, щоб він розумів свою посадову роль і відчував причетність до досягнення глобальної мети.

3. Адаптивність для співробітників. Коли змінюються цілі організації, змінюються і завдання співробітників. Отже, співробітники можуть вчасно адаптуватися до нововведень.

4. Ефективна внутрішня взаємодія. Оскільки всі співробітники об'єднані в досягненні глобальних цілей організації, стає зрозуміло, від кого залежить кінцевий результат і хто не виконав свою частину завдання. Запропонована оцінка від внутрішнього клієнта є особливо корисною.

5. Простий аналіз діяльності. Завдяки завданням KPI та SMART аналіз

діяльності персоналу та всієї організації стає в рази легшим, оскільки виконання кожного завдання чи цілі можна легко оцінити.

Для того, щоб зрозуміти, як розраховується заробітна платня за допомогою матриці, розглянемо декілька її варіантів, враховуючи вже запропоновані планові показники діяльності персоналу (рис. 3.3.-3.5.).

Іванов Іван Іванович		Менеджер відділу автоперевезень			
8000 грн.	2300 грн.	3% - 1400 грн.	11000 грн.		
-800 грн. (додаткові вихідні)					
№	КРІ	Вага	План	Факт	% вик-ня
1	Обсяг операційного доходу	35	100000	46000	16,1
2	Бали за угоди	20	35	21	12
3	Строки оплат підрядникам	15	7	5	10,7
4	Дохід від угод з новими споживачами	15	4000	0	0
5	Рентабельність угод	10	14	7	5
6	SMART-задачі	10	1	0	0
7	ОВК	5	1	-1	-5
Загальний % МВО:					38,8

Рис. 3.3. Приклад матриці МВО працівника ТОВ «АЛТЕКС»
(виконання від 30-49%)

Отже, можна побачити, яким чином невиконання поставлених задач та цілей впливає на заробітну платню працівника. У конкретно даному випадку працівник має вкрай низьке значення МВО. З цього можна зробити висновок, що менеджер ставиться до своєї роботи безвідповідально та не прагне досягнути кращих результатів.

У такому разі керівництво досліджуваного підприємства буде змушено прийняти рішення: або дати такому працівнику шанс у вигляді

випробувального терміну, або звільнити його, адже він є непродуктивним та неефективним для організації.

Іванов Іван Іванович		Менеджер відділу автоперевезень			
8000 грн.	6000 грн.	9% - 14750 грн.	26650 грн.		
-100 грн. (штраф за запізнення)					
№	КРІ	Вага	План	Факт	% вик-ня
1	Обсяг операційного доходу	35	160000	164000	35,9
2	Бали за угоди	20	35	30	17,1
3	Строки оплат підрядникам	15	7	6,5	13,9
4	Дохід від угод з новими споживачами	15	4000	2000	7,5
5	Рентабельність угод	10	14	12	8,6
6	SMART-задачі	10	1	1	10
7	ОВК	5	1	1	5
Загальний % МВО:					98

Рис. 3.4. Приклад матриці МВО працівника ТОВ «АЛТЕКС»
(виконання від 80 до 100%)

Як видно з рис. 3.4., у цьому випадку менеджер досяг позначки 98% у виконанні поставлених цілей і задач. Така ситуація говорить керівництву, що цей працівник старанно та відповідально ставиться до вимог організації. Звичайно, кожному працівнику є до чого прагнути, адже організація не стоїть на місці, а її персонал має завжди розвиватись. З огляду на дані в матриці безпосередній керівник також може зробити висновки щодо «вузьких місць» працівника та провести аналіз його діяльності. Так, наприклад, працівник перевиконав плановий показник обсягу операційного доходу, але в той же час не виконав план з доходу від угод з новими споживачами. Це говорить

про те, що працівник вже має власний портфель замовників і вже не володіє достатнім часом для розробки нових клієнтів. Відповідно керівництво має звернути на це увагу та змінити планові показники менеджера.

Іванов Іван Іванович		Менеджер відділу автоперевезень			
8000 грн.	9500 грн.	9% - 35730 грн.		53228 грн.	
-					
№	КРІ	Вага	План	Факт	% вик-ня
1	Обсяг операційного доходу	35	260000	397000	53,4
2	Бали за угоди	20	45	110	48,9
3	Строки оплат підрядникам	15	9	6	10
4	Дохід від угод з новими споживачами	15	9000	4000	6,7
5	Рентабельність угод	10	14	13	9,3
6	SMART-задачі	10	1	2	20
7	ОВК	5	1	2	10
Загальний % МВО:					158,3

Рис. 3.5. Приклад матриці МВО працівника ТОВ «АЛТЕКС»
(виконання понад 100%)

На рис. 3.5. видно, що менеджер перевиконав 100% за показниками МВО. Зазвичай такий працівник є «зіркою», тобто він прагне до досконалості в усьому, має багатий досвід, бездоганну репутацію та є наставником для своїх колег. Керівництву ТОВ «АЛТЕКС» варто звернути увагу на ті завдання та цілі, які такий менеджер виконує з легкістю, та збільшити їх планові показники. Це надасть більшої мотивації працівнику, а для організації це буде вигідно з точки зору результативності його діяльності.

Впроваджуючи таку систему управління персоналом, ТОВ «АЛТЕКС»

беззаперечно отримає економічний ефект. Цьому будуть сприяти два основних фактори:

1. У зв'язку зі зміною мотивації персоналу, кожен працівник, прагнучи досягти найкращого результату, буде приносити організації на 48% більше доходу. У грошовому еквіваленті це буде становити приблизно 2416000 грн. на місяць. Даний показник розраховано, виходячи з середньооблікової чисельності менеджерів організації та попередніх планів з доходу.

2. Оскільки МВО передбачає пряму залежність ефективності працівника та його заробітної плати, ТОВ «АЛТЕКС» отримає економію грошових засобів за рахунок оплати праці тих співробітників, які регулярно показують низькі результати праці. Така економія складе приблизно 15%, що у грошовому еквіваленті становить приблизно 244000 грн. Даний показник розраховано, виходячи з середньооблікової чисельності менеджерів організації та попередніх заробітних плат.

При правильному впровадженні запропонованої системи ТОВ «АЛТЕКС» зможе додатково отримувати 2660000 грн щомісячно. Дані кошти організації може використати на покриття витрат діяльності, погашення заборгованостей та розвиток діяльності. Варто також зазначити, що дана система суттєво покращить продуктивність усіх працівників. Раніше працівники мали одне основне завдання, а саме виконання плану з доходу. Використання запропонованого підходу збільшить кількість завдань кожного працівника, чим підвищить їх ефективність. У порівнянні з попередніми показниками продуктивності діяльності працівників ТОВ «АЛТЕКС», вона підвищиться мінімум вдвічі.

Отже, розглянувши три основні варіації матриць МВО, можна сказати, що такий метод управління персоналом у сукупності з іншими традиційними методами є дуже ефективним. Варто також додати, що для успішного впровадження даного методу управління персоналом, необхідним є створення документу, в якому буде чітко прописано всі основні елементи МВО та правила його застосування. Враховуючи застосування нової стратегії

з управління персоналом у ТОВ «АЛТЕКС» та нових методів, організація зможе в дуже короткий термін підвищити продуктивність діяльності свого персоналу, а відповідно й організації в цілому.

3.2 Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів

Враховуючи розглянуті організаційно-економічні заходи щодо застосування нової системи управління персоналом у ТОВ «АЛТЕКС», розробимо детальний план її впровадження. Програма дій має бути реалізована у три етапи: 1. Загальний стратегічний план на рік. 2. План реалізації стратегії на перший квартал року. 3. Детальний план впровадження заходів на перший місяць. Отже, на першому етапі необхідно розробити загальний план впровадження системи управління персоналом із зазначенням часових обмежень та відповідальних осіб (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Загальний план впровадження нової системи управління персоналом
ТОВ «АЛТЕКС» на 2023 р.

№ з/п	Елемент системи управління персоналом	Період реалізації	Відповідальні особи
1.	Підготовка до впровадження нововведень. Створення комісії з розробки нової системи управління персоналом. Вибір та затвердження нової стратегії.	1 квартал 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
2.	Формування основних елементів системи управління персоналом згідно з обраною стратегією. Затвердження «Положення про МВО».	2 квартал 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
3.	Впровадження методу МВО. Розробка вимог до SMART-задач та ОВК. Тестування нововведень у програмному забезпеченні. Проведення навчання персоналу.	3 квартал 2023 р.	Виконавчий директор, HR-відділ, сервісний підрозділ.
4.	Оцінка ефективності впроваджених заходів.	4 квартал 2023 р.	Виконавчий директор, HR-відділ, сервісний підрозділ.

Загальний план впровадження системи управління персоналом на ТОВ «АЛТЕКС» складається з чотирьох пунктів. Відповідно цей план на перший квартал року має стосуватись підготовки до впровадження нововведень, створення комісії з розробки нової системи управління персоналом, вибору та затвердження нової стратегії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

План впровадження нової системи управління персоналом ТОВ «АЛТЕКС»
на перший квартал 2023 р.

№ з/п	Положення стратегії	Період реалізації	Відповідальні особи
1	2	3	4
1.	Підготовка до впровадження нововведень.	1 квартал 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
1.1.	Проведення організаційних робіт у розрізі питання створення та реалізації нової системи управління персоналом.	січень, 2023 р.	Виконавчий директор, HR-відділ.
1.2.	Проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища.	січень, 2023 р.	Комерційний та фінансовий директори.
1.3.	Проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АЛТЕКС».	січень, 2023 р.	Комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
1.4.	Проведення інтегрованого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «АЛТЕКС».	січень, 2023 р.	Комерційний та фінансовий директори.
1.5.	Розробка стратегічної концепції.	лютий, 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
1.6.	Розробка стратегічних цілей.	лютий, 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
1.7.	Розробка стратегічних показників для виміру результатів впровадження нової системи управління персоналом.	лютий, 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
2.	Створення комісії з розробки нової системи управління персоналом.	1 квартал 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
2.1.	Аналіз бізнес-процесів та внесення змін в організаційну структуру ТОВ «АЛТЕКС».	лютий, 2023 р.	Виконавчий директор, HR-відділ.

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
2.2.	Розробка положень щодо діяльності новоутвореної комісії.	лютий, 2023 р.	Виконавчий директор, HR-відділ.
2.3.	Визначення зони відповідальності та пріоритетних завдань комісії.	лютий, 2023 р.	Виконавчий директор, HR-відділ.
3.	Вибір та затвердження нової стратегії.	1 квартал 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
3.1.	Наскрізний аналіз діяльності персоналу ТОВ «АЛТЕКС».	березень, 2023 р.	HR-відділ.
3.2.	Внесення пропозицій щодо ефективного впровадження стратегії з управління персоналом.	березень, 2023 р.	HR-відділ.
3.3.	Створення та ранжування за пріоритетністю проектів та програм стратегії з управління персоналом ТОВ «АЛТЕКС».	березень, 2023 р.	Виконавчий директор, HR-відділ.
3.4.	Затвердження нової стратегії з управління персоналом ТОВ «АЛТЕКС».	березень, 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
3.5.	Розробка календарного плану реалізації стратегії.	березень, 2023 р.	Виконавчий директор.

Зазначивши положення плану впровадження системи управління персоналом у першому кварталі 2023 р., необхідно перейти до третього етапу реалізації програми дій, а саме розробки детального плану заходів на перший місяць (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

План впровадження нової системи управління персоналом ТОВ «АЛТЕКС»
на перший місяць 2023 р.

№ з/п	Положення стратегії	Період реалізації	Відповідальні особи
1	2	3	4
1.	Підготовка до впровадження нововведень.	1 квартал 2023 р.	Генеральний директор, виконавчий, комерційний та фінансовий директори, HR-відділ.
1.1.	Проведення організаційних робіт з питань створення та реалізації нової системи управління персоналом.	січень, 2023 р.	Виконавчий директор, HR-відділ.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
1.1.1.	Визначення складу та формування координаційної робочої групи.	03.01.23 р.	Виконавчий директор.
1.1.2.	Розробка календарного плану проекту підготовки до впровадження нової системи управління персоналом.	04.01.23 р.	HR-відділ.
1.1.3.	Визначення регламенту проведення робіт з організації підготовки до впровадження нової системи.	08.01.23 р.	HR-відділ.
1.2.	Проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища ТОВ «АЛТЕКС».	січень, 2023 р.	Комерційний та фінансовий директори.
1.2.1.	Аналіз зовнішнього середовища за наступними його складовими: політика, економіка, соціальна сфера, технології тощо.	09-11.01.23 р.	Комерційний та фінансовий директори.
1.2.2.	Аналіз ринкового оточення за наступними складовими: споживачі, постачальники, діючі конкуренти, потенційні конкуренти, виробники товарів-замінників, інші контактні групи.	14-16.01.23 р.	Комерційний та фінансовий директори.
1.3.	Проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АЛТЕКС».	січень, 2023 р.	Комерційний та фінансовий директори.
1.3.1.	Виокремлення стратегічних зон господарювання ТОВ «АЛТЕКС».	17.01.23 р.	Комерційний директор.
1.3.2.	Виокремлення бізнес-процесів ТОВ «АЛТЕКС».	18.01.23 р.	Комерційний директор.
1.3.3.	Опис існуючої організаційної структури та визначення зон відповідальності керівників вищого рівня.	21-22.01.23 р.	Виконавчий директор.
1.3.4.	Проведення аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АЛТЕКС» за напрямками: зони господарювання, бізнес-процеси, організаційна структура, ресурси (матеріальні, інформаційні, фінансові, персонал).	23-24.01.23 р.	Комерційний та фінансовий директори.
1.3.5.	Проведення додаткового детального аналізу діяльності персоналу, виявлення проблем.	25-28.01.23 р.	HR-відділ.
1.4.	Проведення інтегрованого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «АЛТЕКС».	2-31.01.23 р.	Комерційний та фінансовий директори.

Отже, дотримуючись чіткого та детального стратегічного плану щодо впровадження нової системи управління персоналом, ТОВ «АЛТЕКС» зможе до кінця 2023 року успішно реалізувати стратегічні плани, а саме створити кардинально нову систему та запровадити інноваційні методи управління персоналом.

Таким чином, на кінець 2023 року досліджуване підприємство вже зможе отримати як економічний ефект від реалізації стратегічних заходів, так і підвищити ефективність та продуктивність персоналу, а відповідно й організації в цілому.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління персоналом організації — це цілеспрямована діяльність, у ході якої визначаються основні напрями роботи персоналу, а також форми і методи управління. Відповідно, система управління персоналом — це сукупність підсистем, що відображають окремі аспекти роботи з персоналом, призначених для впливу та ефективного впливу на них.

Стратегія управління персоналом — це певний набір принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизований з урахуванням типу стратегії організації та людського потенціалу. Таким чином, стратегія управління персоналом повинна сприяти:

- Зміцнення можливостей організації, підвищення ефективності використання сил у зовнішньому середовищі;
- підвищення конкурентної переваги організації шляхом створення умов для розвитку та ефективного використання людських ресурсів;
- формування кваліфікованого, компетентного персоналу;
- Повне розкриття здатності персоналу досягати як організаційних цілей, так і особистих цілей співробітників.

У даній кваліфікаційній роботі була досліджена система управління персоналом ТОВ «АЛТЕКС».

Компанія була заснована в 2008 році. Основною метою діяльності ТОВ «АЛТЕКС» є транспортно-експедиційне обслуговування юридичних та фізичних осіб, транспортне агентування, надання транспортно-експедиційних послуг, пов'язаних з перевезенням внутрішньої та зовнішньої торгівлі, транзитними вантажами.

Здійснено оцінку діяльності досліджуваного підприємства, яка дає змогу стверджувати, що фінансовий стан підприємства на сьогодні є дуже незадовільним.

У кваліфікаційній роботі проведено стратегічний аналіз діяльності ТОВ

«АЛТЕКС», який дав змогу виявити низку недоліків.

В першу чергу необхідно змінити стратегію управління персоналом з метою підвищення продуктивності їх праці, що дозволить збільшити обсяги надання послуг і, відповідно, фінансовий результат діяльності.

Аналіз показав, що ТОВ «АЛТЕКС» відстає від лідера ринку. В основному це пов'язано з нижчою конкурентоспроможністю та дещо вищими цінами на послуги. Тому в майбутньому організація повинна приділяти якомога більше уваги зниженню витрат на обслуговування, що можливо за умови високої продуктивності персоналу та вибору відповідної стратегії.

Досліджуване підприємство має прийняти консервативну стратегію зміцнення свого фінансового становища, що може бути досягнуто шляхом мінімізації ризиків, забезпечення всіх видів оборотного капіталу та підвищення продуктивності праці працівників.

З метою надання більшої змістовності та обґрунтованості рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «АЛТЕКС» в кваліфікаційній роботі проведено аналіз існуючої системи управління персоналом.

Варто зазначити, що організаційна структура досліджуваного підприємства є дивізіональною, а автономні структурні підрозділи представлені філіями, розділеними за географічними ознаками. В організаційній структурі ТОВ «АЛТЕКС» є відділ кадрів, який розробляє проекти можливих річних та оперативних графіків роботи, готує заходи щодо підвищення продуктивності праці, розподіляє фонд оплати праці, організовує заходи щодо підвищення кваліфікації, організовує відбір, відбір і прийом. . працювати з нових співробітників, проводити їх адаптацію тощо.

Аналіз складу працівників досліджуваного підприємства показав, що їх професійно-кваліфікаційний рівень досить високий, що дозволяє вирішувати поставлені завдання. Позитивно слід оцінити також віковий склад робочої сили та постійний приплив молодих працівників. Аналіз також розглядав

систему оплати праці та найважливіші методи управління персоналом.

Аналіз ефективності управління персоналом досліджуваної компанії дозволяє зробити висновок, що в даний час організація стикається з певними проблемами, найважливішими з яких є неефективність управління персоналом і застарілість системи управління персоналом.

Для вирішення існуючих проблем пропонується розробити та реалізувати нову ефективну стратегію управління людськими ресурсами, а саме стратегію динамічного зростання, яку слід реалізовувати в умовах, коли організація росте, з'являються нові споживачі послуг, а тому така стратегія найкраще підходить для ТОВ «АЛТЕКС», оскільки спрямований на розширення та створення іміджу організації.

З метою успішної реалізації запропонованої стратегії та вдосконалення системи управління персоналом пропонується використовувати в кваліфікаційній роботі Метод цільового управління.

Цей метод заснований на тому, що на початку певного періоду (місяця, кварталу, року) перед організацією, підрозділами та працівниками ставляться чіткі завдання, від яких залежить преміальна частина їх заробітної плати. Відповідно, підготовлена матриця методу управління за цілями, яка забезпечує наявність планових показників, SMART завдань та оцінку внутрішнього замовника.

Відповідно, в роботі запропоновано матричний варіант методу управління за цілями, розроблений для ТОВ «АЛТЕКС» відповідно до специфікації діяльності організації, який включає фіксовані елементи, що використовуються для розрахунку заробітної плати кожного працівника.

Кожен елемент запропонованої матриці детально описано в магістерській роботі, а також розглянуто кілька варіантів з розрахунками.

Отже, розглянувши всі складові матриці методу цільового менеджменту, можна з упевненістю сказати, що він є ефективним інструментом підвищення ефективності та продуктивності співробітників, оскільки передбачає як постановку чітких цілей, так і підвищення мотивації

співробітників. .

Для керівництва ТОВ «АЛТЕКС» впровадження матриці може мати низку суттєвих переваг:

1. Висока мотивація співробітників.
2. Прозорість загальних цілей організації.
3. Адаптивність для співробітників.
4. Ефективна внутрішня взаємодія.
5. Простий аналіз діяльності.

Також варто зазначити, що впроваджуючи таку систему управління персоналом, ТОВ «АЛТЕКС» безсумнівно забезпечить фінансовий ефект. Згідно з проведеними розрахунками, досліджувана компанія може отримувати додатково 1,33 млн грн на місяць, а продуктивність праці працівників буде як мінімум вдвічі більшою.

У кваліфікаційній роботі була розроблена детальна програма заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням розглянутих організаційних та фінансових заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом в компанії ТОВ «АЛТЕКС».

Отже, дотримуючись пропозицій та рекомендацій, закладених у роботі, ТОВ «АЛТЕКС» до кінця 2023 року зможе реалізувати нову стратегію та вдосконалити існуючу систему управління персоналом завдяки використанню нових методів та інструментів, а до кінця 2023 року компанія зможе досягти фінансового ефекту від впровадження запропонованих дій, покращити діяльність власного персоналу, а в довгостроковій перспективі – досягти довгострокових конкурентних переваг і нових можливостей зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Андреева Г. І. Економічний аналіз. Київ : Знання, 2008. 263 с.
3. Базаров Т. Ю. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 201 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2016. 512 с.
5. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 236 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
7. Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ІЗМН, 2007. 272 с.
8. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економічний аналіз : збірник наукових праць. 2013. №2. С. 124-131.
9. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 396 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2011. 500 с.
11. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2013. 360 с.
12. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз. Київ : КНЕУ, 2012. 198 с.
13. Гордієнко Л. Ю., Зима А. Г. Основи кадрового менеджменту : навчальн. посібник. Харків : «ІНЖЕК», 2014. 376 с.

14. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2014. 398 с.
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці : навчальний посібник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2011. 220 с.
17. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.
18. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2015. №2. С. 33-41.
19. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 213 с.
20. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2016. 408 с.
21. Корецький М. Х., Дігтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 240 с.
22. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
23. Криворучко С. В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.
24. Криворучко О. М. Оцінка якості управління персоналом // Актуальні проблеми економіки. 2009. №4. С. 98-105.
25. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2005. 451 с.
26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2016. 308 с.

27. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 49-52.
28. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2014. 592 с.
29. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2017. 296 с.
30. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 435 с.
31. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №7/8. С. 135-141.
32. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 224 с.
33. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 325 с.
34. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2007. 320 с.
35. Пожар О. М., Зеленський С. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.
36. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 309 с.
37. Савельєв В. С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал. 2008. 325 с.
38. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2015. 336 с.
39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
40. Скибінський С. В., Штуль В. П. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2007. 224 с.

41. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 224 с.
42. Федулова Л. І. Тенденції розвитку менеджменту в ХХІ столітті // Персонал. 2012. №12. С. 50-55.
43. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.
44. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2011. 243 с.
45. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2015. №1. С. 130-133.
46. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
47. Armstrong, M. (2003) Human Resource Management Practice 9th ed. Cambrian Printers Ltd, pp. 397-496.
48. Bach. S, Sisson. K (2002), Personnel Management (3rd Ed). Blackwell Publishing. Oxford (UK), p. 323.
49. Boxall, P., (2003) Strategy and Human Resource Management (SHRM), Prentice hall publication, pp. 59-62.
50. Boxall, P. and Purcell, J. (2000) Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going, International Journal of Management Reviews, 2 (2), pp. 183-203.
51. Halawi L, Aronson J and McCarthy R (2005) «Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage» The Electronic Journal of Knowledge Management, 3(2), pp. 75-86.
52. Schuler, R. and Jackson, S. (1987) Linking competitive strategy with human resource management practices, Academy of Management Executive, 1 (3), pp. 207-219.