

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Форма № 24

Будівництво, архітектура та дизайн
(повне найменування факультету)
Підприємство торгівлі та біржової діяльності
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Економіка
(ступінь вищої освіти)

на тему Дослідження підприємств "праг" на основі
суб'єкта господарювання
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БПД-419

Спеціальності 076 Підприємство та торгівля
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Васильова Н.А.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Чернова Т.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Григор А.Д.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

культет Відділення організації та дизайну
 феде Відділення підготовки
 упів вищої освіти Дніпро
 еціальність 076 "Адміністративна та інформаційна"
 вітня програма (спеціалізація) "Економіка підприємств"
 (код і найменування)
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Л.М.БД
Томашко А.М.
 « » 20 року

З А В Д А Н Н Я
 НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Ватутіковій Наталії Миколаївні
 (ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
 Тема проєкту (роботи) Дослідження продуктивності праці персоналу
суб'єкта господарювання

рівник проєкту (роботи) Червоний Л.В. м. фіз. н. г.р.
 (науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

тверджені наказом закладу вищої освіти від «14» листопада 2024 року №222

Строк подання студентом проєкту (роботи) 03.06.2024

Вихідні дані до проєкту (роботи) Знайти і заповнити таблицю Червоний
Л.В. м. фіз. н. г.р. підготовки, спільності з іншими, державної
таблиці до різних звітів, координат міжнародних

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно зробити) Варіанти системи продуктивності праці персоналу суб'єкта
господарювання, дослідження системи продуктивності праці у ТОВ
"Інформаційні, логістичні системи", "Інформаційно-логістична продуктивність
праці у ТОВ "Інформаційні, логістичні системи"

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість
 аркушів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання виконав
1-3	Чирова Т.В., к. фіз.-мат. н., доц.	Мерс	Мерс
4-6	Воронцова Т.В., к. фіз.-мат. н., доц.	Мерс	Мерс

7. Дата видачі завдання « 24 » травня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)
1.	Закріплення та узгодження завдання	24.05.2024
2.	Набір статистичних матеріалів	27.05.2024
3.	Формування першого розділу	29.05.2024
4.	Формування другого розділу	30.05.2024
5.	Формування третього розділу	31.05.2024
6.	Надання на розгляд та корекцію матеріалу	03.06.2024

Студент(ка)

Воронцова Т.В.
(підпис)

Воронцова Т.В.
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

Мерс
(підпис)

Чирова Т.В.
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

ВСТУП.....

РОЗДІЛ 1. Т
ПЕРСОНАЛ

1.1. Сутність господарюва

1.2. Показники суб'єкта гос

1.3. Джерела

РОЗДІЛ 2. Д
«ОПТИМА

2.1. Організа
ТОВ «Опти

2.2. Компле
досліджува

2.3. Оцінка
Логістичні

РОЗДІЛ 3.
«ОПТИМА

3.1. Факто
підприємств

3.2. Впрова
«Оптимал

3.3. Резуль
продукції

ВИСНОВ

СПИСОК

ДОДАТКИ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	8
1.1. Сутність та значення продуктивності праці персоналу суб'єкта господарювання.....	8
1.2. Показники та методи оцінки продуктивності праці персоналу суб'єкта господарювання.....	11
1.3. Джерела інформації показників продуктивності праці.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ТОВ «ОПТИМАЛЬНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»	26
2.2. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи».....	34
2.3. Оцінка сучасного рівня продуктивності праці ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи».....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ТОВ «ОПТИМАЛЬНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ»	60
3.1. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи».....	60
3.2. Впровадження програми управління продуктивності праці у ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»	63
3.3. Результативність та ефективність заходів підвищення продуктивності праці у ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»	70
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

У ринковій економіці зростання продуктивності є основним фактором вирішення економічних проблем підприємства. Зміна співвідношення між вартістю робочого часу та обсягом виробництва характеризує рух продуктивності праці. Рівень і динаміка продуктивності праці визначається складною взаємодією факторів: матеріально-технічних, організаційних, економічних, соціальних, кліматичних, структурних тощо.

Сучасна економічна ситуація в Україні та криза на підприємствах зумовили підвищення ефективності як на рівні підприємства, на базовому рівні суспільного виробництва, так і на рівні всієї національної економіки. Системне підвищення продуктивності праці є пріоритетом підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства, галузі та всього народногосподарського комплексу.

Питанням дослідження продуктивності праці, методів та резервів її підвищення займалися багато українських науковців. Важливий внесок у розвиток досліджень шляхів підвищення продуктивності праці внесли Д.П. Богиня, О.І. Здоров, В.В. Кривоший, Н.О. Павловська, Н.Я. Пітель, В.А. Плаксов, В. Філева, Ю. Фоміна, В.В. Шалімов та ін. Продуктивність праці на торговельних підприємствах досліджували сучасні економісти С.Н. Лебедева, Л.В. Мисникова, А.А. Фастовець, В.С. Марцин, А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко та ін.

Метою дослідження є обґрунтування рівня продуктивності праці на планування персоналом ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи».

Об'єктом дослідження є продуктивність праці.

Предметом дослідження є продуктивність праці персоналу підприємства ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи».

Завданням дослідження:

- Висвітлити продуктивність праці та його трактування в економічній науці
- Дослідити значення підвищення продуктивності праці для підприємства
- Визначити показники продуктивності праці та їх визначення
- Провести аналіз організаційно-економічних показників підприємства
- Здійснити дослідження продуктивності праці персоналу ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»
- Розробити рекомендації щодо удосконалення продуктивності праці персоналу ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Поставлені задачі вирішувалися за допомогою комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Із загальнонаукових методів було використано: метод дедукції – для побудови структури роботи, вивчення предмету дослідження з урахуванням принципу єдності і взаємозалежності окремих його частин; метод аналізу та синтезу, метод теоретичного узагальнення – для вивчення трактування сутності поняття «система управління персоналом»; метод системного аналізу – для оцінки системи управління персоналом на підприємстві та метод індукції – для формування висновків.

Окрім загальнонаукових методів було широко використано спеціальні методи дослідження, а саме: метод фінансових коефіцієнтів – для надання економічної та функціональної характеристики діяльності бази дослідження; експертний метод для оцінки наявної системи управління персоналом на підприємстві та інші.

Методологічною базою дипломної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемі вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. При виконанні роботи вивчалася література українських авторів та авторів інших країн, які займалися дослідженням цього питання. Серед основних науковців, чиї праці були

використані під час проведення даного дослідження, слід відокремити наступних: Агапиева Р.И., Балабанова Л. В., Дяків О.П., Жмайло А.Ф., *Кибанов А.Я.*, Криворучко О.М., Марковская Л.Н., Маслова В.М., Мельничук Д.П., Мороз О.С., Никифорова В.Г., Одегов Ю.Г., Островерхов В.М., Рогожин М.Ю., Савельєва В.С., Серьогін С.М., *Тебекин А.В.*, Чобіток В.І. та ін.

Інформаційною базою дослідження є теоретико-методичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, дані фінансової та статистичної звітності підприємства, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Елемент наукової новизни полягає у систематизації теоретичного матеріалу з питань функціонування та вдосконалення систем управління персоналом на підприємствах України.

Практична значущість полягає у можливості на підставі отриманих результатів дослідження вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи».

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та значення продуктивності праці персоналу суб'єкта господарювання

Оскільки підвищення продуктивності праці є пріоритетом будь-якої компанії, яка прагне підвищити конкурентоспроможність підприємства, тому кожне підприємство має розробити програму, до її розробки мають залучити керівників і співробітників усіх рівнів та впроваджувати її на всіх етапах виробничого процесу.

У рамках програми підвищення продуктивності підприємство та його керівництво визначають цілі та завдання, розробляють плани та програми покращення діяльності суб'єкта господарювання.

Загальна мета програми продуктивності полягає в тому, щоб забезпечити зв'язок між створенням ефективної системи вимірювання ефективності та завданням індивіда покращити результативність організації шляхом внесення змін до всіх або деяких частин організації - людей, структури, культури та технології.



створення ефективної системи вимірювання продуктивності праці, тобто визначення межі й показників цілей цієї системи

Рис. 1.1 – Цілі планування продуктивності праці

Основними та найбільш конкретними цілями програми в будь-якій компанії є:

- підвищення кваліфікації та практичний досвід управління, планування та вирішення проблем;
- покращення відносин між членами команди;
- створення ефективної інформаційної системи ефективності;
- підвищення ключових показників діяльності організації;
- активізація організації та сприятливий соціально-психологічний клімат [1].

Основними перевагами створення такої програми в компанії є:

- підвищення обізнаності співробітників і керівництва про фактори, що впливають на результативність;
- встановлення зв'язку між існуючими методами обліку, вимірюванням ефективності та регулярним моніторингом ефективності;
- створення нових конкурентоспроможних стандартів і норм;
- стимулювання постійної уваги до підвищення продуктивності праці;
- більш широке та свідоме використання персоналом методів і прийомів підвищення продуктивності праці [1, с. 157-158].

Загалом, управління продуктивністю підприємства фактично є частиною загального процесу управління бізнесом, який включає планування, організацію, мотивацію, лідерство, контроль та регулювання. Ця робота базується на постійному аналізі співвідношення корисних ефектів даної діяльності, з одного боку, і вартості цієї діяльності, з іншого.

Раціональна організація управління розвитком підприємства потребує системного підходу та використання оригінальних сучасних методів і засобів його реалізації, у тому числі економіко-математичне моделювання та розвитку потреб конкретного працівника підприємства.

Керівництву підприємства необхідно постійно шукати оптимальні рішення в різних сферах діяльності підприємства: технічній, організаційній, матеріально-технічній, виробничій і особливо економічній, оскільки це задовольняє всі ринкові потреби власників і працівників підприємства.

Пошук оптимального рішення при розробці економічної та виробничої політики, а потім перехід до науково обґрунтованого планування є основною умовою забезпечення високого рівня продуктивності праці на підприємстві.

У цьому сенсі важливим є контроль за балансом матеріальних ресурсів, трудових і фінансових ресурсів, які визначають параметри технічного, організаційного, матеріально-технічного та забезпеченого розвитку підприємства.

Забезпечення високого загального рівня продуктивності на підприємстві опосередковано пов'язане з необхідністю виявлення управлінських зв'язків і планових рішень систем з різними рівнями ієрархії, їх єдності у досягненні головної мети розвитку підприємства.

Такий підхід до забезпечення планової продуктивності визначає вимоги до побудови оптимізаційних моделей за цим показником. Комплексні моделі оцінки ефективності праці повинні враховувати основні фактори

розвитку підприємства, які прямо і опосередковано впливають на основний ресурс підприємства – працівника, а через нього і на його продуктивність.

1.2. Показники та методи оцінки продуктивності праці персоналу суб'єкта господарювання

Підвищення продуктивності праці можна забезпечити при дотриманні таких умов:

1. Підвищення результатів праці при зниженні витрат на оплату праці.
2. Підвищення результатів праці при стабільних витратах праці.
3. Довговічність результатів для зниження витрат праці.
4. Темпи зростання результатів перевищують темпи зростання витрат на оплату праці.
5. Швидкість спаду нижча за швидкість скорочення витрат [2].

Цілеспрямоване управління продуктивністю праці, розробка конкретних програм більш ефективного використання трудового потенціалу підприємства потребують чіткої класифікації факторів продуктивності праці.

Оцінка продуктивності праці працівників роздрібної торгівлі ґрунтується на двох основних принципах: перший - поняття продуктивності праці поширюється на всі категорії та професії та операційний персонал торгового підприємства, другий - продуктивність праці в торговельному підприємстві характеризується витратами [6].

До зовнішніх факторів відносять:

1) Загальноєкономічні фактори, що визначають загальні умови підвищення продуктивності всіх підприємств:

- політична система;
- макроструктурні зміни в суспільстві;

- етап життєвого циклу країни;
- розвиток науково-технічного прогресу та використання його досягнень;
- рівень освіти та кваліфікації населення;
- інфляція;
- рівень матеріального добробуту населення тощо.

2) Галузеві фактори, що визначають рівень продуктивності в даній галузі порівняно з іншими:

- галузева спеціалізація, етап життєвого циклу;
- постійний попит на продукцію (послуги) галузі;
- рівень розвитку виробництва товарів;
- кон'юнктура споживчого ринку;
- динаміка грошових доходів населення;
- ступінь реалізації в умовах науково-технічного прогресу тощо [3, с 187].

Хоча торгове підприємство не може активно впливати на ці фактори, воно повинно враховувати їх у своїй діяльності, особливо при розробці довгострокових програм розвитку.

Внутрішні фактори зростання продуктивності праці більш практичні з точки зору мобілізації наявних резервів. Залежно від характеру впливу за їх складом виділяють наступні групи факторів:

- організаційні фактори;
- технічні фактори;
- технологічні фактори;

- економічні фактори;
- соціальні фактори [4].

Зміна внутрішніх факторів і характеру їх впливу на рівень продуктивності праці дають змогу знайти й оцінити наявні резерви зростання продуктивності праці та організувати роботу з метою їх мобілізації.

При дослідженні продуктивності праці в торгівлі слід звернути увагу на специфіку цієї галузі та роботи в ній. Необхідність наближення покупців до точок продажу товарів масового попиту (які становлять переважну більшість продовольчих товарів і значну частину непродовольчих товарів) ускладнює концентрацію. Тому основою роздрібної мережі є невеликі магазини до 15 працівників. У таких магазинах можливості вузького професійно-технологічного поділу праці суттєво обмежені, що призводить до відповідно високої частки суміщення трудових функцій працівниками та свідчить про необхідність підвищення продуктивності праці працівників [5, С. 344-346].

План розвитку розробляється в кілька послідовних етапів, у тому числі:

- визначення очікуваного рівня продуктивності праці в поточному періоді;
- виявлення резервів підвищення продуктивності праці та розробка засобів їх використання;
- розрахунок рівня продуктивності праці протягом планового періоду для кожного виду продукції, зокрема для кожної господарської одиниці та для всього господарства.

Розрахунок можливого підвищення продуктивності протягом планового періоду ґрунтується на впливі кожного фактора. До провідних факторів відносять:

1. Удосконалення механізації та автоматизації виробництва, впровадження нових технологій, сортів, рас, хімікатів тощо.

2. Удосконалення організації управління, виробництва, праці - запровадження здорових норм праці, скорочення втрат робочого часу, покращення умов праці, використання наукового менеджменту.

3. Зміни в структурі й обсязі виробництва та пов'язані з цим зміни в структурі персоналу тощо.

Вплив окремих факторів на підвищення продуктивності праці протягом планового періоду враховується в наступних заходах:

1) визначення трудомісткості виробництва всіх видів планової продукції за базовими рівнями витрат праці;

2) розрахунок впливу окремих факторів на зниження трудомісткості виробів;

3) зведений розрахунок рівнів продуктивності протягом планового періоду.

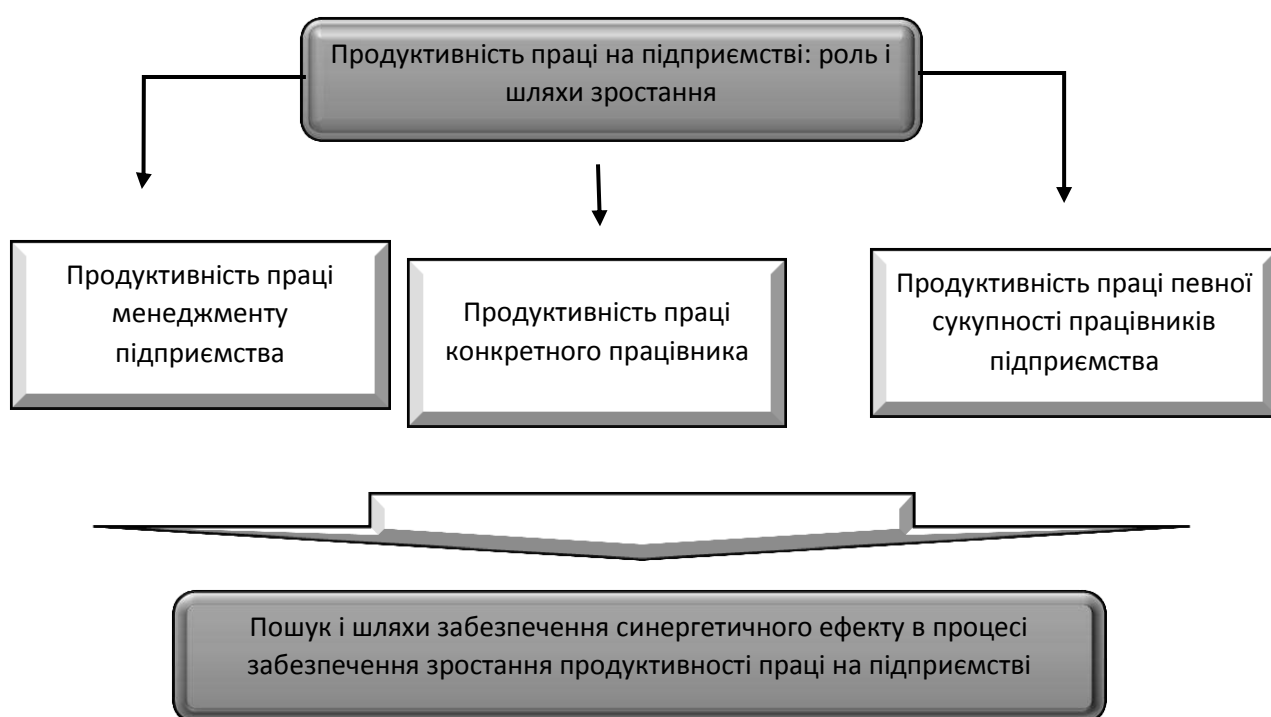
Розрахована зміна чисельності працівників за окремими факторами за конкретними видами продукції підсумовується і таким чином визначається зведений індекс зміни чисельності працівників підприємства за плановий період. Встановлення планових рівнів продуктивності на основі методу факторного планування дозволяє врахувати приховані резерви та можливість їх використання підприємствами. Однак при розрахунках необхідно враховувати об'єктивний взаємозв'язок усіх факторів, їх комплексний вплив на продуктивність праці.

1.3. Джерела інформації показників продуктивності праці

Велике значення для розпізнавання проблеми комплексного зростання продуктивності праці на підприємстві має комплексна соціально-економічна оцінка.

Ця оцінка має ґрунтуватися на доопрацьованій системі соціально-економічних показників, які будуть оцінювати різні сторони бізнесу, по-перше, результативність роботи конкретного працівника, по-друге, результативність колективу працівників (групи, бригади, ділянки, рівень підприємства), і по-третє, синергетичний компонент такої діяльності (рис. 1.1).

При цьому така аналітична оцінка повинна охоплювати так само відповідально і раціонально як основне виробництво (структурні підрозділи основного виробництва), так і допоміжне виробництво, обслуговування, допоміжні приміщення тощо, тобто охоплювати всю структурно-економічну структуру підприємства.



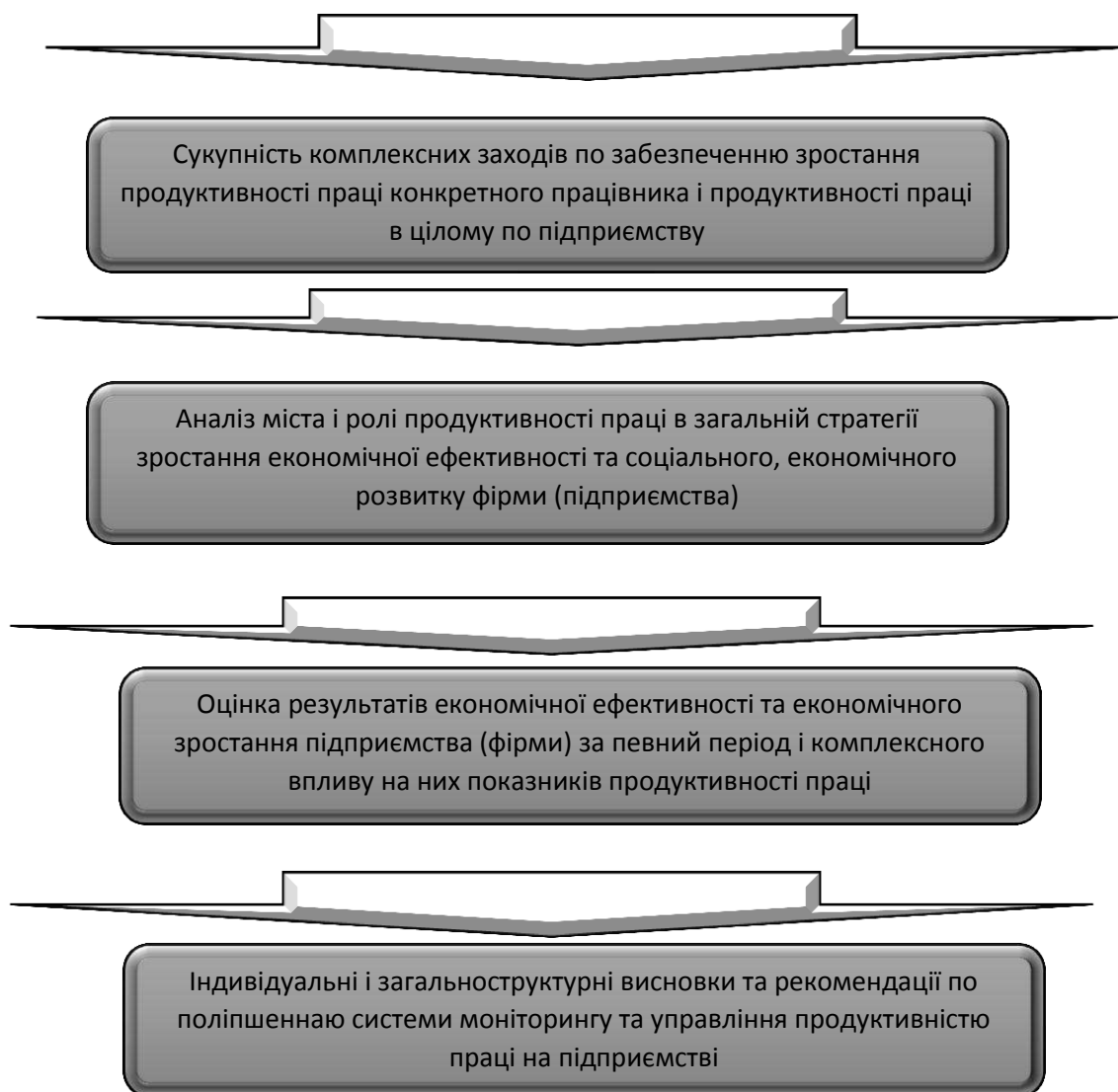


Рис 1.1 - Значимість продуктивності праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання

Усі компанії хочуть працювати та отримувати необхідний дохід, але не всім це вдається, і дуже важливою причиною для цього є кадрова політика компанії.

У центрі уваги вищого керівництва компанії має бути кадрова політика та кадровий потенціал. Це банальна і зрозуміла річ і для них (топ-менеджерів компанії) нічого нового. Це правда, але справа в тому, що, по-перше, це дуже

складна справа за змістом і функціонуванням, по-друге, формування якісного персоналу, що відповідає певним поточним і стратегічним цілям компанії, завдяки тривалому (іноді роками) і процес підтримки високого рівня людських ресурсів здійснюється безперервно, по-третє, дуже важко об'єднати всіх співробітників компанії, щоб вони почувалися справедливо один до одного, стримували задоволення в майбутньому.

Підвищення ефективності та якості продукції, що випускається і реалізується підприємством, передбачає впровадження нового обладнання, гнучких сучасних технологій, системних інновацій тощо, правда, але ми всі розуміємо, що все це робить працівник. Це означає, що працівники підприємства повинні не тільки якісно відповідати певному рівню кваліфікації виконуваної роботи, а й бути в ній зацікавленими.

Відмінною рисою стрімкого впровадження нових технологій, робототехніки, автоматизації та механізмів (а це вже давно відомий історичний процес) є те, що вони, як правило, витісняють з окремих видів виробництва робітників різних професій. Знову постає проблема конкретного працівника, його місця і майбутнього на підприємстві, відносин між робітником і топ-менеджерами.

Підвищення продуктивності є однією з найактуальніших проблем сучасного бізнесу. Пошук резервів продуктивності праці, розробка засобів реалізації цих резервів і здійснення цих заходів - один з основних етапів аналітичної роботи на підприємстві [1].

Найпоширенішим і універсальним показником, що відображає ефективність використання трудових ресурсів (персоналу) підприємства, є продуктивність праці працівників.

Система управління персоналом (персонал-система), як показує вітчизняна та зарубіжна практика, складає логічний ланцюжок, через який проходить кожний працівник за весь цикл роботи на підприємстві – від

прийому до звільнення. Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки [20, с. 49].

Для побудови системи управління персоналом організації існують дві групи методів:

- 1) Методи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом.
- 2) Методи, які визначають напрямки розвитку системи управління персоналом [11].

У таблиці 1.3 наведено класифікацію методів аналізу і побудови системи управління персоналом [21, с. 365].

Таблиця 1.3

Методы аналізу та побудови системи управління персоналом [21, с. 365]

Методи обстеження (збір даних)	Методи аналізу	Методи формування	Методи обґрунтування	Методи Впровадження
Функціонально-вартісний аналіз	Функціонально-вартісний аналіз	Функціонально-вартісний аналіз	Нормативний	Функціонально-вартісний аналіз
Активне спостереження робочого дня	Економічний аналіз	Експертно-аналітичний	Експертно-аналітичний	Залучення громадських організацій
Моментні спостереження	Послідовної підстановки	Аналогій	Аналогій	Матеріальне та моральне стимулювання
Інтерв'ювання	Параметричний	Параметричний	Розрахунок кількісних та	Навчання, перепідготов

			якісних показників	ка і підвищення кваліфікації працівників апарату управління
Анкетування	Порівнянь	Блочний	Порівнянь	
Самообстеження	Динамічний	Системний підхід	Моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта	
Вивчення документів	Структуризація цілей	Структуризація цілей		
	Моделювання	Моделювання		
	Досвідний метод	Досвідний метод		
	Кореляційний аналіз	Творчих нарад		
	Аналіз головних компонентів	Колективного блокноту		
	Системний аналіз	Морфологічний аналіз		
	Декомпозиція	Контрольних запитань 6-5-3		
Балансовий метод				
Нормативний				

Розглянемо детально найбільш поширені методи, які відносяться для побудови системи управління персоналом.

1) Метод системного аналізу служить методологічним засобом системного підходу до вирішення проблем вдосконалення системи управління персоналом.

2) Метод декомпозиції дозволяє розчленувати складні явища на більш прості. Чим простіші елементи, тим повніше проникнення в глиб явища і визначення його сутності.

3) Метод послідовної підстановки дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, під дією яких сформувався її стан. Фактори ранжуються і серед них відбираються найбільш істотні.

4) Метод порівнянь дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передового підприємства або з нормативним станом у минулому періоді. Порівняння дає позитивний результат за умови порівнянності досліджуваних систем, їх однорідності.

5) Динамічний метод передбачає розташування даних у динамічному ряду та виключення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.

6) Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства та цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям підприємства.

7) Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до цього процесу. За допомогою методу виявляються основні напрямки вдосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу і причини наявності проблем. Не завжди має високу точність та об'єктивністю, оскільки у експертів відсутні єдині критерії оцінок.

8) Нормативний метод передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організацією в цілому та системи управління персоналом.

9) Параметричний метод полягає у встановленні функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи і системи управління персоналом для виявлення їх відповідності.

10) Метод головних компонент дозволяє відобразити в одному показнику властивості десятків показників. Це дає можливість порівняти ні безліч показників однієї системи управління персоналом з безліччю показників іншої подібної системи, а тільки один.

11) Метод досвіду базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і досвіді іншої аналогічної системи.

12) Метод функціонально-вартісного аналізу. Цей метод дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання тієї чи іншої функції управління персоналом, який потребує найменших витрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів.

13) Метод творчих нарад передбачає колективне обговорення напрямки розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає у інших учасників наради нові ідеї, а ті, в свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради - виявити якнайбільше варіантів шляхів вдосконалення системи управління персоналом.

14) Морфологічний аналіз є засобом вивчення комбінацій варіантів організаційних рішень, які пропонуються для здійснення окремих функцій управління персоналом. Якщо записати стовпчиком всі функції, а потім проти кожної функції вказати варіанти її виконання, то будується морфологічна матриця. Ідея цього методу полягає в тому, щоб складне завдання розбити на дрібні підзавдання, які легше вирішувати окремо. При цьому передбачається, що рішення складного завдання складається з рішень підзавдань [11; 21-22].

Найбільший ефект досягається в тому випадку, коли всі методи застосовуються в сукупності. Застосування системи методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

При організації управління потрібно рішення двох завдань: формування керуючої системи (статика) і її функціонування (динаміка), що обумовлює відповідні принципи для побудови системи управління персоналом в організації [22].

Принципи побудови системи управління персоналом підприємства [23, с. 116]

Група	Принципи
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва
	Первинності функцій управління персоналом
	Оптимальності співвідношення інтра- та інфра-функцій
	Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій
	Потенційних імітацій
	Економічності
	Прогресивності
	Перспективності
	Комплексності
	Оперативності
	Оптимальності
	Простоти
	Науковості
	Ієрархічності
	Автономності
	Узгодженості
	Стійкості
	Багатоаспектність
	Прозорості
	Комфортності
Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом	Концентрації
	Спеціалізації
	Паралельності
	Адаптивності (гнучкості)
	Наступність (послідовність)
	Безперервності
	Ритмічності
	Прямоточності

Всі принципи побудови реалізуються у взаємодії. Їх поєднання між собою залежить від конкретних умов і особливостей функціонування системи управління персоналом організації. Принципи часто слід враховувати в їх залежності та взаємообумовленості.

Досягнення поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства. Організаційна структура системи управління персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб.

Формування організаційної структури системи управління персоналом відбувається не відразу, а проходить наступні етапи:

- 1) структуризація цілей системи управління персоналом;
- 2) визначення складу функцій управління;
- 3) формування складу підсистем організаційної структури
- 4) встановлення зв'язків між підсистемами організаційної структури
- 5) визначення прав і відповідальності підсистем;
- 6) розрахунок трудомісткості функцій і чисельності підсистем;
- 7) побудова зміни організаційної структури [24, с. 176].

Організаційні структури системи управління персоналом як і організаційні структури управління підприємством також підрозділяються на декілька типів, кожен з яких відображає підхід, закладений в побудові організаційної структури управління підприємства в цілому. Виділяють плоскі (однорівневі) і багаторівневі структури. Іноді плоскі структури називають горизонтальними а багаторівневі - вертикальними. Також всі типи організаційних структур можна поділити на бюрократичні та адаптивні.

Організаційна структура системи управління персоналом є основою (кістяком) організаційної структури управління підприємством. Це - сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних в процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Залежно від виду, розмірів і цілей об'єкта управління та його зовнішнього середовища існують різні організаційні структури системи управління персоналом.

Можна виділити чотири фундаментальні типи структурних зв'язків:

1. Лінійна - сутність її в тому, що на чолі кожного підприємства стоїть керівник, який, в свою чергу, підкоряється вищій посадовій особі (адміністративне підпорядкування). Лінійна організаційна структура управління персоналом передбачає відносну автономність в роботі і в цілому характеризується простою одномірністю зв'язків (тільки вертикальні зв'язки), можливістю самоврядування. Тому вона широко використовується при організації робіт в нижніх виробничих ланках, сімейному або дрібному підприємстві. Такий підхід до групування працівників застосовується у випадках, коли їх функції однотипні, а кадри не диференціюються за спеціальностями. У середніх і великих підприємствах лінійний розподіл дає ефект, як правило, на нижніх рівнях ієрархії (в групах, бригадах, ланках). Як тільки роботи починають спеціалізуватися, виникає необхідність переходу до інших типів організаційних структур.

2. Функціональна - заснована на розподілі обов'язків між керівником та його заступниками (методичне забезпечення та консультування суміжних підрозділів). Функціональна організаційна структура формується там, де з'являються функціональний розподіл праці та функціональна спеціалізація. Це найбільш розповсюджений тип організаційної структури. Як тільки окремі функції (наприклад, планування, оплата праці і тарифна політика, соціальний розвиток) отримують організаційне закріплення, в організації відразу складається організаційна структура управління персоналом, що погоджує ці підрозділи в єдине ціле і встановлює зв'язки підпорядкування. Функціональні організаційні структури управління персоналом дозволяють вищому керівництву зосередитися на стратегічних питаннях, створюють сприятливі умови для досягнення високої ефективності за рахунок спеціалізації.

3. Лінійно-функціональна - застосовується для великих компаній, де переважає поділ праці. Заснована на лінійній побудові структурних підрозділів (залучення більш кваліфікованих керівників, відповідальність виконавців);

4. Матрична - створює оптимальні умови для працівників. В основі елемента такої організаційної структури лежить використання груп, але частіше за все, їх інтенсивне використання позбавляє можливості працівників мати своє постійно робоче місце, а часта зміна керівника зменшує вплив на підлеглих. Матрична організаційна структура управління персоналом створює умови для того, щоб працівники відчували більше задоволення від роботи. Однак використання груп як елемента матричного побудови організації, крім позитивних сторін, має і недоліки. Групи найчастіше за все не є стійкими утвореннями, а їх інтенсивне використання практично позбавляє членів групи свого постійного робочого місця. Крім того, в таких групах кадровикам і менеджерам важко займатися розвитком персоналу, а часта зміна керівників і фахівців призводить до втрати контролю [19].

Вибір тієї чи іншої організаційної структури управління персоналом залежить від цілого ряду чинників. Найбільш істотними за значимістю серед них є:

- розмір і ступінь різноманітності діяльності;
- організаційно-правова форма організації; технологія;
- ставлення до організації з боку керівників і співробітників;
- динамізм внутрішнього середовища;
- стратегія управління персоналом [20, с. 74].

Отже кінцева мета роботи з управління персоналом це максимальне зближення очікувань підприємства та інтересів працівника, відмова від політики мінімальних вкладень у персонал та відведення вирішальної ролі системи управління персоналом підприємства у формуванні кадрової політики та механізму її реалізації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ТОВ «ОПТИМАЛЬНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» була створена у 2007 році та знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Туполева, 23.

Основним напрямком діяльності на ринку вантажоперевезень є міжнародні автомобільні перевезення в країни ближнього і далекого зарубіжжя. Налагоджена доставка вантажів у будь-яку країну західної Європи і країни СНД. ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» займається поставками вантажу і в країни Азії [26].

В даний час ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» надає клієнтам наступні послуги:

- міжнародні перевезення в країни ближнього і далекого зарубіжжя;
- доставка різних збірних вантажів;
- перевезення рефрижераторних вантажів;
- перевезення небезпечних вантажів;
- доставка негабаритних вантажів;
- страхування ваших вантажів;
- митне оформлення;
- вантажоперевезення автотранспортом по Україні.

Головним чином, перевезення вантажу здійснюється за допомогою автотранспорту. Для здійснення якісних автомобільних вантажоперевезень ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» використовує власний і залучений

автотранспорт всіх типів (рефрижератори, ізотерми, криті та тентові авто, зерновози, контейнеровози).

ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» здійснює свою діяльність на основі та у відповідності з чинним законодавством України, а також Статутом. Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності, у відповідності з метою і в межах предмету своєї діяльності [26].

Структура ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» складається з функціональних підрозділів і служб, кожна з яких має певні права та обов'язки. Кількість підрозділів продиктовано величиною і характером діяльності організації.

Більшість підрозділів обслуговують комерційну діяльність підприємства. Вони здійснюють бухгалтерський облік і аналіз господарської діяльності, прийом на роботу, маркетинг, контроль, планування, організацію роботи по перевезенню та супутні послуги, інші функції.

Таким чином, для досягнення всіх поставлених перед підприємством цілей, була створена певна структура управління, яка найбільш оптимально відповідає особливостям господарювання ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи». Вона представлена на рис. 2.1.

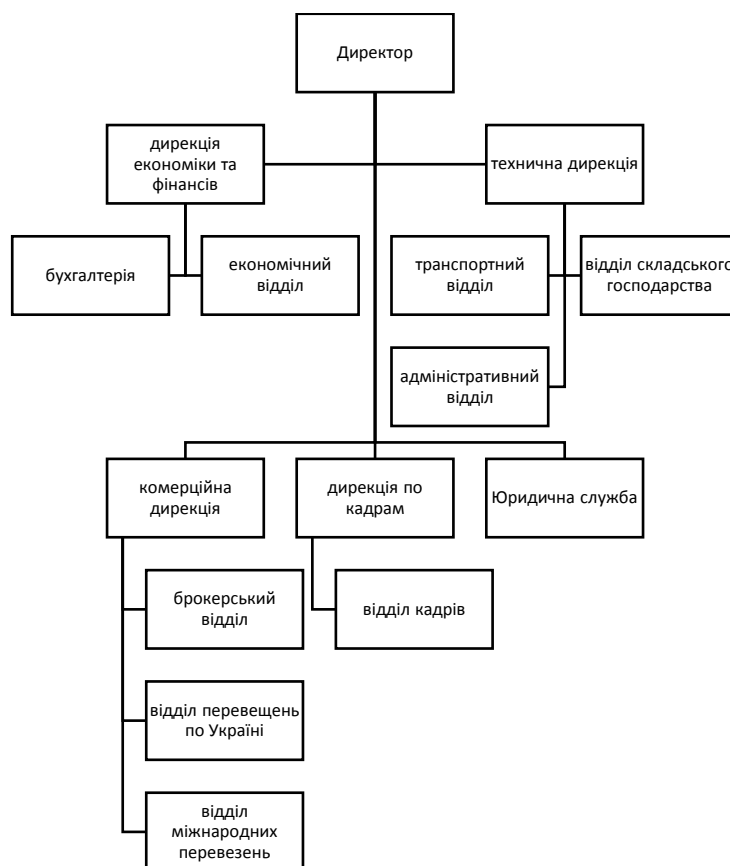


Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Як видно на рис. 2.1 структура управління ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» є лінійно-функціональною. Основне завдання верхнього рівня - розвиток підприємства та координація дій його підрозділів. Середній рівень займається питаннями оперативного управління. Працівники, які відносяться до нижнього рівня, є виконавцями [27, с. 253].

Перед підприємством поставлено ряд цілей: збільшення конкурентоспроможності послуг; підвищення рентабельності діяльності; обґрунтування та розробка програми розвитку підприємства.

Відповідно до даних цілей для кожного структурного підрозділу поставлено ряд завдань:

- для Дирекції з економіки та фінансів - зберігати та підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів;

- для Технічної дирекції - завоювати більш високі позиції по введенню нових видів послуг та обсягів продажу продукції, досягти найвищого рівня продуктивності праці;
- для Комерційної дирекції - підвищення ефективності та рентабельності наданих послуг та продукції;
- для Дирекції з кадрів - забезпечити умови, необхідні для розвитку потенціалу працівників і підвищення рівня задоволеності та зацікавленості в роботі.

На підприємства ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» склалася централізована структура розподілу повноважень. Головна перевага такого підходу полягає головним чином у особистій відповідальності працівників підприємства за свої дії, а недолік - відсутність свободи прийняття рішення рядовими працівниками та зниження ініціативності.

Проведемо аналіз господарської діяльності підприємства за допомогою розрахунків показників фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та інших показників діяльності підприємства за період 2020-2022рр [28-32]. Для цього було використано фінансову звітність підприємства за вказаний період, яка наведена у додатку А та Б.

Отримані результати наведені у Додатку В.

Оглядаючи ці результати, слід зазначити, що є в останні роки була в наявності тенденція щодо зростання доходу від реалізації послуг в гривньовому еквіваленті, що пов'язано із інфляційними процесами в Україні. Зменшення рівня рентабельності власного капіталу можна пояснити зміною структури капіталу, бо підприємство перейшло на використання залучених коштів та його скрутним фінансовим становищем. Рентабельність продажів теж значно знизилась. Слід зазначити, що вартість праці та палива в Україні значно нижче ніж у європейських країнах. Але значне подорожання палива, так і вартості реалізації послуг власного виробництва протягом останнього року дало свій вплив на діяльність підприємства. Рентабельність активів свідчить про низьку тінізацію відображення чистого прибутку в фінансових

звітностях для уникнення сплати високих податків. Також мала вплив зміна структури капіталу, завдяки чому підприємство почало використовувати залучені ззовні кошти. Зниження рентабельності послуг можна пояснити тим, що відбувається постійне збільшення собівартості послуг внаслідок здороження палива, що призводить до збільшення затрат підприємства. Чиста рентабельність значно впала. Це пов'язано з збільшенням затрат на виробництво послуг, подорожчанням палива, транспортування, цінами та іншими факторами.

Зниження чистого прибутку відбулося за рахунок збільшення операційних витрат, витрат на збут, адміністративних витрат, непокритих збитків, зменшення короткострокових зобов'язань перед банками, а також значним збільшенням собівартості реалізованих послуг. Підприємство намагається мінімізувати коефіцієнт витрат діяльності, що є слідством стабілізації показників рентабельності діяльності протягом останніх двох років.

Низький знос основних засобів допомагає утриматися від ще більшого падіння рентабельності виробничого капіталу, бо у минулі роки значні кошти були витрачені на закупівлю нового автотранспорту. Саме вкладання коштів у технологічно нові автомобілі, які працюють на газі та біопаливі, призвело до зменшення собівартості послуг за рахунок економії палива.

На підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» спостерігається зростання рівня поточних зобов'язань, при не швидкому зростанні оборотних активів, що призведе до зниження рівня поточної ліквідності. Це показує, що на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» не стабільна фінансова політика.

Коефіцієнт автономії свідчить про залежність підприємства від позичкових коштів. Отримані данні свідчать, що підприємство має залежність від позичкових коштів, що пов'язано з отриманням значної суми позичкових коштів на потреби розширення діяльності.

Аналіз структури фінансування показує, що залучення нових кредитів було спрямоване на фінансування нових інвестиційних проектів підприємства і на реструктуризацію кредитів. Це викликало збільшення позичкових коштів і, як наслідок цього, зросла залежність підприємства від кредиторів.

Згідно отриманими результатами слід відмітити, що активи фінансуються головним чином за рахунок довгострокових зобов'язань. В даному випадку спостерігається тенденція до збільшення коефіцієнту відношення суми боргу до сукупної вартості активів. Поряд із зростанням зобов'язань компанії зростають і її активи, які приносять і будуть приносити прибутки у майбутньому за рахунок збільшення основних засобів, грошових коштів та інших активів. Хоча підприємство збільшило кількість заємного капіталу, але при вдалому інвестуванні його у збільшення виробництва, воно може збільшити й власний капітал. Також це свідчить як і про можливість залучити довгострокові кредити та займи, так і про залежність підприємства від зовнішніх інвесторів і відсутність необхідності в перспективі виплачувати значні суми коштів у виді процентів за користування кредитами. Коефіцієнти ліквідності є більш-менш оптимальними.

Не можна не відмітити, що підприємство зіткнулося зі складнощами, які обумовлені як сучасною економічною ситуацією в країні, так і внутрішніми особливостями господарювання.

1) Зовнішні фактори:

- соціально-економічні фактори загального розвитку країни: спад обсягу національного доходу; ріст інфляції; зниження курсу гривні; уповільнення платіжного обороту; зниження рівня реальних доходів населення; банкрутство підприємців-споживачів.
- ринкові фактори: суттєве зниження попиту внаслідок спаду виробництв та карантинних обмежень; спад кон'юнктури в економіці в цілому; нестабільність фінансового ринку; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку;

- інші зовнішні фактори: політична нестабільність; наявність військового конфлікту та інші.

2) Внутрішні фактори:

- виробничі: неефективний маркетинг.
- фінансові: неефективна фінансова стратегія; неефективна структура активів (низька ліквідність); надмірна частка позикового капіталу; висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; ріст дебіторської заборгованості; висока вартість капіталу; перевищення припустимих меж фінансових ризиків; неефективний фінансовий менеджмент.

Наслідками впливу названих факторів на фінансово-господарський стан підприємства є: втрата клієнтів; зменшення кількості замовлень на послуги; зростання собівартості; збільшення розміру неліквідних оборотних засобів; зростання тиску на ціни та зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації послуг.

Аналіз стану та перспектив підприємства можна також представити у виді SWOT-аналізу. Проведення SWOT-аналізу припускає виявлення сильних і слабких сторін, визначення можливостей і погроз зовнішнього середовища [33-34].

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вміння встановлювати довірчі відносини з клієнтами шляхом індивідуального підходу до кожного з них	1. Можливість транспортування лише у окремі країни та групи країн
2. Наявність кваліфікованого персоналу	2. Відсутність можливості транспортування водним транспортом, літаком
3. Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку	3. Недостатньо активна маркетингова політика
4. Відповідальний підхід до захисту комерційних і ринкових інтересів клієнтів	4. Відсутність нових технологій обслуговування клієнтів
5. Наявність попиту	5. Відсутність унікальних послуг
6. Приваблива для клієнтів цінова політика	6. Залежність від світових цін на паливо
7. Наявність лояльних клієнтів	
8. Гнучкий підхід до ціноутворення	
9. Наявність персонального менеджера у кожного клієнта	
10. Можливість обороту вантажів по системі 24/7/365	

Продовження табл. 2.1

Можливості зовнішнього середовища	Погрози зовнішнього середовища
1. Ріст ринку	1. Зниження попиту в Україні
2. Розширення території для транспортування	2. Великий рівень конкуренції
3. Постійне збільшення попиту на нові форми транспортування вантажів	3. Необхідність постійно адаптуватися під мінливе бізнес-середовище
4. Наявність попиту на продукцію та послуги підприємств	4. Зниження загальної платоспроможності клієнтів
5. Залежність попиту від розвитку економіки країн	5. Недосконалість законодавства
	6. Зростання собівартості реалізації
	7. Велика кількість факторів, які впливають на ефективність ведення бізнесу
	8. Складність ціноутворення

При SWOT-аналізі було виявлено слабкі та сильні сторони підприємства, погрози та можливості, які несе в собі зовнішнє середовище бізнесу. Такі сильні сторони, як накопичений багаторічний досвід роботи на ринку, наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи у даній області, висока рівень якості послуг, великий асортимент та наявність супутніх послуг, наявність попиту та інші аспекти дають змогу нейтралізувати негативний вплив таких факторів, як зниження платоспроможності клієнтів та інші негативні ознаки економічної кризи. Слід також зазначити, що зростання клієнтів-фізичних осіб дозволить ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» зменшити збитки від втрачених клієнт-організацій.

Такі слабкі сторони, як відсутність унікальних послуг, необхідність постійних витрат на залучення клієнтів, неактивна маркетингова політика підприємства, мінливість та складність бізнес-середовища зменшують ефективність розвитку підприємства.

2.2. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними.

Задачі системи управління персоналом наведені на рис. 2.2.

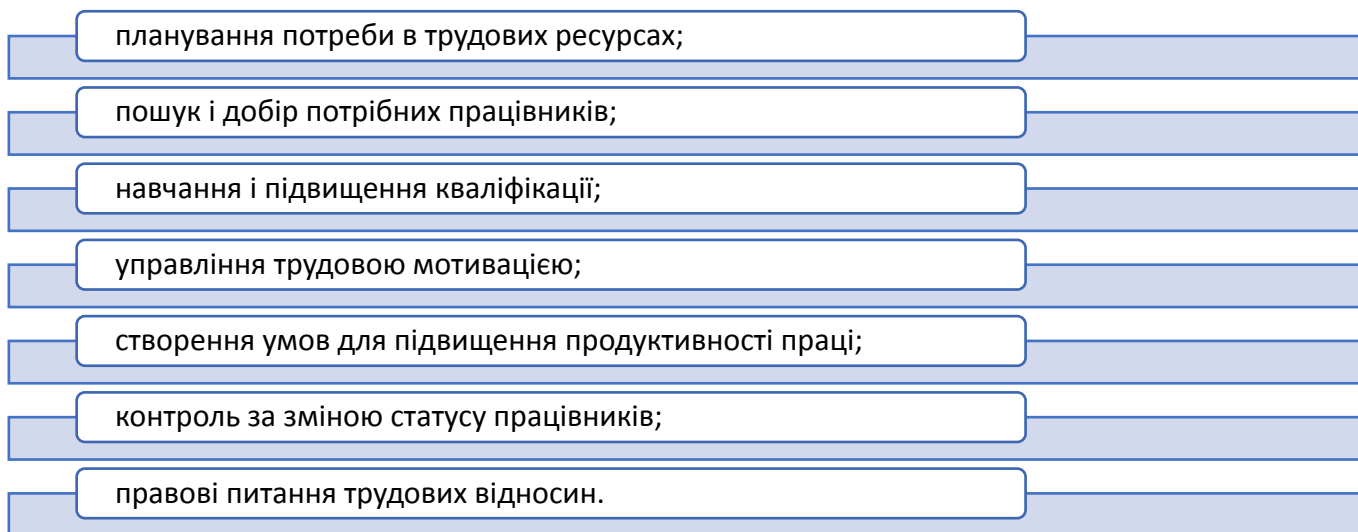


Рис. 2.2 Задачі системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Уся робота по управлінню персоналом зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний директору. В якості безпосереднього керівника відділу в обов'язки начальника кадрової служби входить ефективне забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом - планування, набір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом.

Діяльність начальника відділу кадрів, регламентується досить широким спектром професійних прав та обов'язків:

1. Очолювати роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки і ділових якостей.
2. Керувати розробкою перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих внаслідок впровадження нової техніки та технології, механізації і автоматизації виробничих процесів, а також пуском нових виробничих об'єктів.
3. Вирішувати питання найму, звільнення та переведення працівників, контролювати відповідність посади, яку вони займають наявному рівню освіти та кваліфікації.
4. Забезпечувати розміщення молодих фахівців згідно з одержаною в вищих навчальних закладах професією та спеціалізацією. Спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснювати проведення їх стажування й виховної роботи.
5. Систематично вивчати ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою підбору кадрів на заміщення вакантних посад, контролювати створення та поповнення кадрового резерву.
6. Брати участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці їх до роботи на керівних посадах.
7. Брати участь в розробці процедури атестації працівників, визначати коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечувати підготовку необхідних документів, сприяти реалізації рекомендацій атестаційної комісії.
8. Організовувати своєчасне оформлення документації щодо прийому, переведення й звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства.

9. Вести облік особового складу підприємства, заповнювати та зберігати згідно до вимог діючого законодавства трудові книжки працюючих на підприємстві.

10. Забезпечувати підготовку документів, необхідних для призначення пенсій і соціальних виплат працівникам підприємства та їх сім'ям, проводити своєчасне надання їх в органи соціального забезпечення.

11. Організовувати розробку та реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом на основі широкої автоматизації та механізації діяльності кадрової служби.

12. Контролювати діяльність інспекторів з кадрів, керівників підрозділів щодо своєчасного та правильного виконання наказів, розпоряджень, постанов, ухвал адміністрацій підприємства в сфері кадрової політики.

13. Організовувати заходи щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами. Аналізувати причини плинності кадрів. Надавати керівництву пропозиції щодо усунення виявлених недоліків та забезпечення стабільності колективу.

14. Організовувати табельний облік працівників, розробляти графік відпусток та контролювати його додержання, аналізувати стан трудової дисципліни та виконання правил внутрішнього трудового розпорядку в підрозділах підприємства.

15. Забезпечувати підготовку необхідної звітності з персоналу та кадрової роботи та контролювати своєчасність надання цих документів до відповідних міністерств, відомств, комітетів

Як представник керівництва начальник відділу кадрів розподіляє та несе разом з іншими керівниками відповідальність за управління та приймає участь у обговоренні найважливіших для організації питань, зрозуміло що начальник підрозділу виступає, перш за все, як спеціаліст в галузі управління персоналом, як консультант для інших керівників.

В безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу по роботі з персоналом знаходиться два працівника, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління персоналом розподілені між начальником підрозділу та його підлеглими.

Завдання відділу кадрів наведені на рис. 2.3.

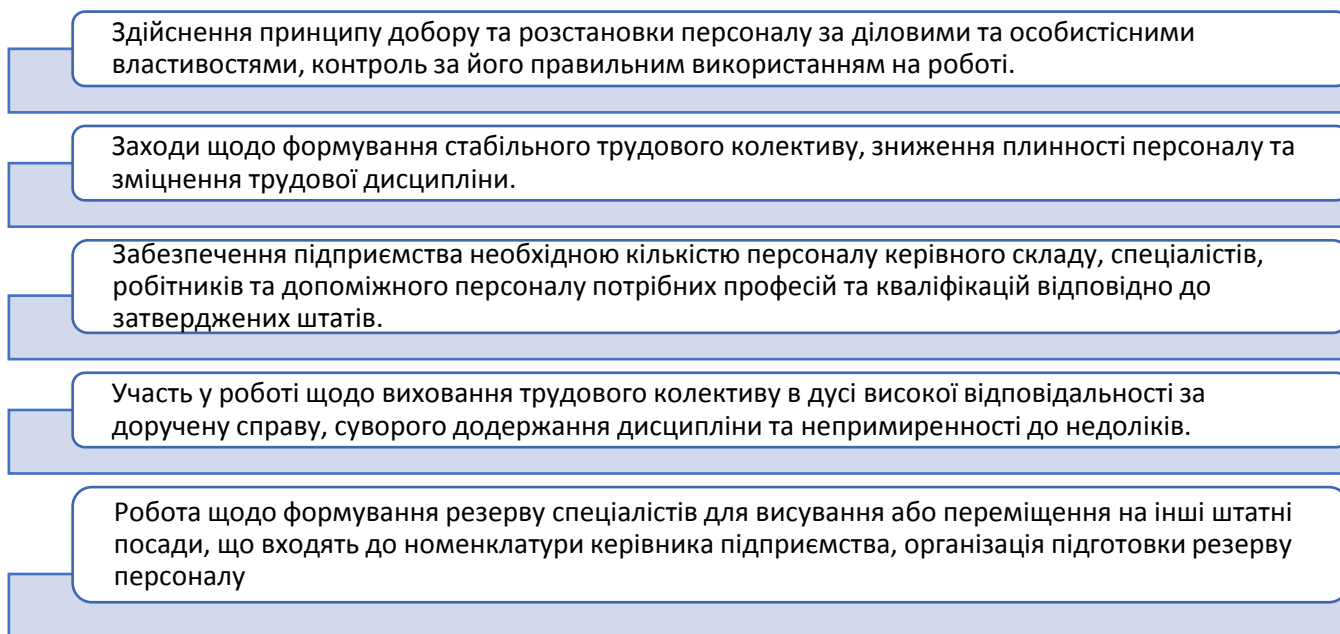


Рис. 2.3 Завдання відділу персоналу підприємства ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Начальник і персонал відділу кадрів несуть відповідальність за:

- забезпечення підприємства персоналом;
- стан облік та звітності, зберігання документів і ведення діловодства.

У роботі відділу широко використовується планування. Менеджер з персоналу складає наступні плани:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання: орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць; оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності; укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки; створення системи

професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Напрямами змін потреби в персоналі на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» є:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки.

На підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» використовуються поточне та перспективне планування потреби у персоналі. Поточне планування використовується при звільненні когось з працюючих робітників. Перспективне планування використовується при розширенні діяльності, яке заплановане у стратегії розвитку підприємства.

Після виявлення потреби у персоналі починається процес підбору та набору персоналу.

Підприємство використовує зовнішні та внутрішні засоби набору персоналу.

До засобів зовнішнього набору, які застосовуються на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», відносяться:

- Оголошення на спеціалізованих сайтах. Воно містить інформацію про: ключові елементи роботи; необхідної кваліфікації; місцезнаходження; передбачуваному платнею т.д.
- Самопроявівшієся кандидати. Підприємство отримує листи, телефонні дзвінки та інші звернення від людей, зайнятих пошуком роботи.
- Клієнти та партнери часто пропонують для підприємства необхідних кандидатів.
- Державні агентства зайнятості. Підприємство працює з центром зайнятості, тобто Біржею праці.
- Рекрутингові агентства. Даний метод набору персоналу підприємство використовує дуже рідко із-за його вартості.

На підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» воліють проводити набір в основному усередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, поліпшує моральний клімат і на цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільш підходящих кандидатів з резерву, створеного в ході набору. Об'єктивне рішення про вибір, залежно від обставин, ґрунтується на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях.

Основними методами відбору потенційних кандидатів на вакантну посаду, що використовуються на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», є аналіз письмових документів (резюме, анкет) та співбесіда. Іноді використовується тестування. Для остаточного відбору нових кандидатів на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» практикується використання випробувального терміну 2 місяця. На підставі аналізу ефективності діяльності працівника протягом випробувального терміну приймається рішення щодо його найму. При використанні внутрішнього набору персоналу випробувальний термін не використовується.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи: визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації; встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення; виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства; регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення; визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення. Плани горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи.

4. Планування продуктивності та заробітної плати. Тут слід відмітити планування ефективної системи мотивації працівників.

Керівництвом підприємства в основу системи стимулювання праці співробітників були покладені цінові стимули, тобто заробітна плата. Але при визначенні розміру заробітної плати є наявність диференціація. Найбільша диференціація заробітної плати на підприємстві виникла між працівниками підприємств і їх керівниками.

На підприємстві діють наступні принципи диференціації:

- Величина заробітної плати залежить від професійних навичок і кваліфікації робітника;
- Величина заробітної плати залежить від наявності вищої освіти;
- Величина заробітної плати залежить від результатів діяльності підприємства в цілому;
- Щороку заробітна плата працівників збільшується на 10-25% в залежності від розширення їх обов'язків, обсягу та якості праці. Спеціалісти отримують прибавку до заробітної плати зазвичай 15-25%, працівники без кваліфікації 10-15%.

Рівень заробітної плати на підприємстві встановлюється на підставі середньої зарплати працівника аналогічної спеціалізації у галузі. Головним недоліком є те, що рівень заробітної плати встановлюється на підставі назви посади, а нереальної корисності людини для підприємства. Також досить нерівномірно розподілена система пільг та бонусів, проте широко використовується система преміювання.

Показники і порядок преміювання працівників, які наведені на рис. 2.4.

Показники
• Належне виконання обов'язків, покладених на працівника посадовою інструкцією. • Дотримання трудової дисципліни. • Дотримання вимог до зовнішнього вигляду і правил санітарії та гігієни. • Соблюдення вимог техніки безпеки і протипожежної безпеки. • Дбайливе ставлення до майна Підприємства. • Якісне обслуговування клієнтів Підприємства. • Комунікабельність. • Ініціативність. • Підвищення кваліфікації. • Здатність до прийняття оптимальних рішень в межах своєї компетенції.

Порядок
• Керівники структурних підрозділів, відділів і цехів щодня ведуть облік виконання підлеглими їм працівниками покладених на них обов'язків і показників для їх преміювання. • За невиконання або неналежне виконання одного або декількох показників преміювання працівники за рішенням Генерального директора можуть бути позбавлені премії повністю або частково. Пропозиції про преміювання та депреміювання працівників керівники служб передають начальнику відділу кадрів не пізніше 30 числа кожного місяця. • Нарахування премії працівникам підприємства проводиться на підставі наказу Генерального директора.

Рис. 2.4 Показники та порядок преміювання працівників ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Преміювання працівників здійснюється на підставі Положення про преміювання, затвердженого Генеральним директором.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми: впровадження сучасних принципів і методів управління; зміни організаційної структури; освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, куди включається: основна та додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові роз'їзди; витрати на професійний розвиток.

Серед методів професійного розвитку, які використовуються на ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», можна виділити: методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації та методи розвитку потенціалу кожного працівника.

До першої групи ставляться: методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційної структури, складання штатного розкладу; методи конфліктного менеджера, що сприяють міжособистісним комунікаціям та створення сприятливого мікроклімату; методи поліпшення стилю керування; техніка групової роботи.

Розвиток персоналу на рівні конкретної особистості становить зміст методів другої групи. До них ставляться: методи підготовки й перепідготовки робітників; конференції, групові дискусії; одноденні або тижневі семінари; методи підвищення кваліфікації за межами організації; індивідуальні тренінги (рішення разом із вченими конкретних господарських завдань); система методів сприяння розвитку творчості (ділові ігри).

На рис. 2.5 наведені дані, щодо використання тих чи інших методів на ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи».

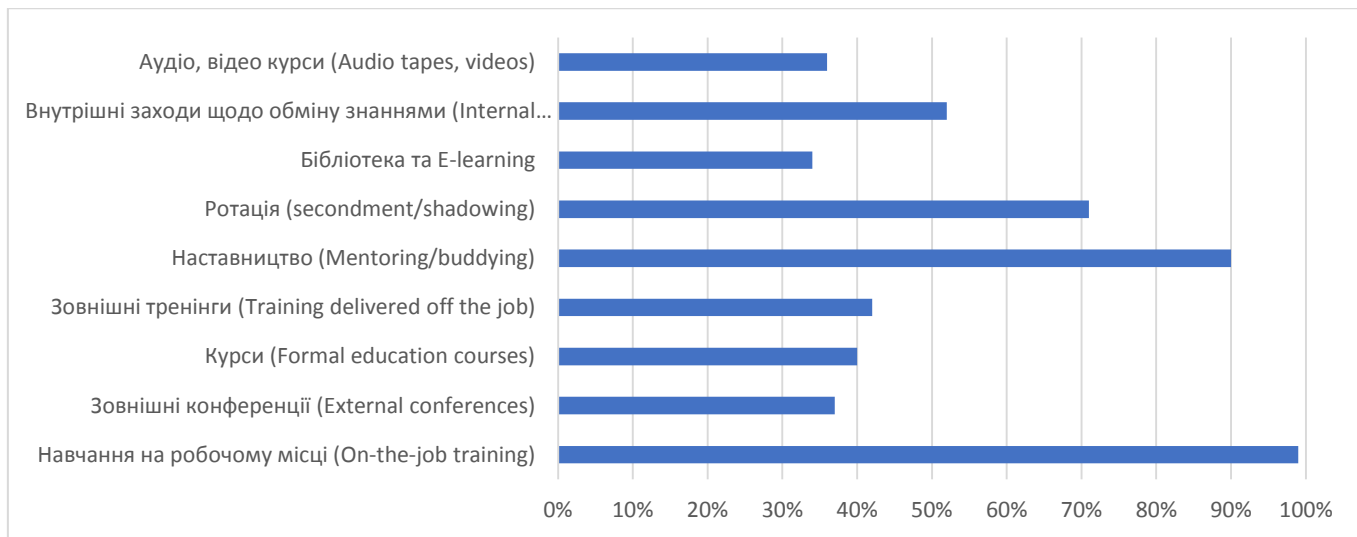


Рис. 2.5 Методи розвитку кадрового потенціалу на ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Можна відмітити, що розвиток персоналу на ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» головним чином проводиться в усередині організації.

2.3. Оцінка сучасного рівня продуктивності праці ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

На підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» працюють 81 особа постійного персоналу. Для виконання перевезень залучаються додатковий персонал, який підбирається спеціальними компаніями.

1. До категорії робочих належать працівники, які безпосередньо беруть участь у перевезенні вантажу. Як було раніше зазначено, це залучений персонал для виконання окремих проектів.

2. До фахівців відносяться працівники, що здійснюють організацію та управління процесом, працівники функціональних відділів.

3. До службовців відносяться працівники, які виконують облікову, звітну, канцелярську і господарські роботи.

4. Молодший обслуговуючий персонал - це працівники, які здійснюють прибирання службових приміщень.

5. Учнями та стажистами вважаються особи, які навчаються на підприємстві або проходять практику.

6. До складу охорони включаються працівники сторожової охорони.

Кожна категорія персоналу складається з працівників різних професій, в рамках яких вони поділяються за спеціальностями.

Проаналізуємо чисельність постійного персоналу ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

	2021			2022		
	На 1.01	На 1.06	На 1.12	На 1.01	На 1.06	На 1.12
Чисельність	72	81	75	75	78	81

Проаналізуємо кваліфікаційну структуру персоналу, тобто це співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.

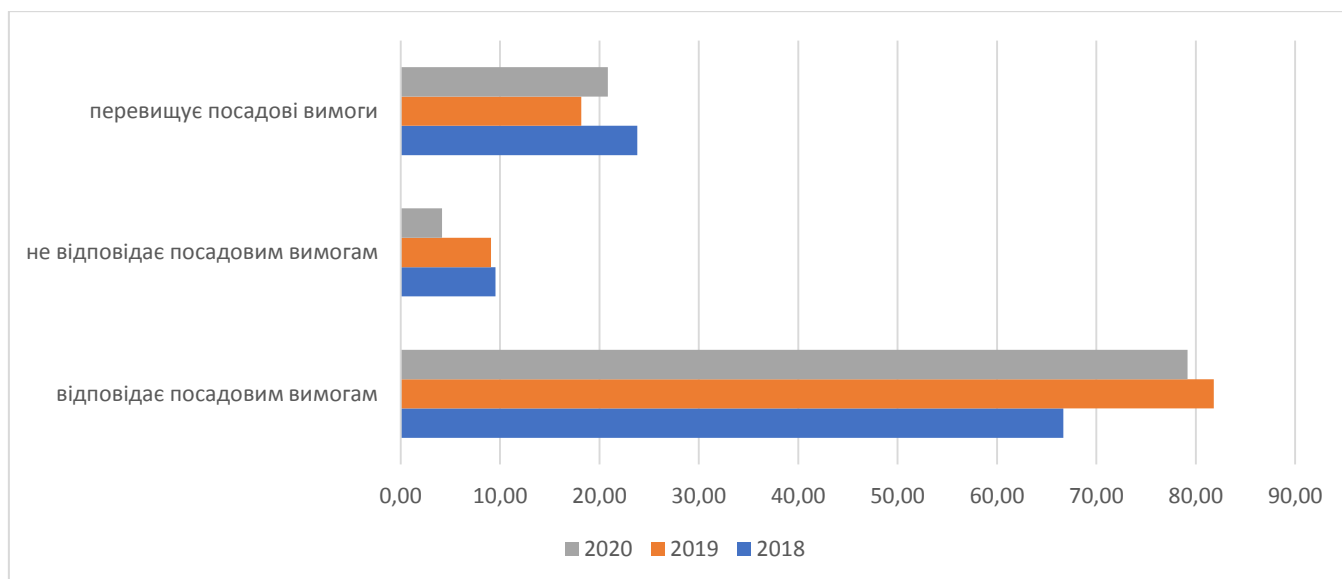


Рис. 2.6 Кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», %

З аналізу кваліфікаційної структури видно, що на підприємстві досить висока кількість персоналу з кваліфікацією перевищує посадові обов'язки, і рух кадрів за аналізований період відображає його зростання. Кількісний показник персоналу з кваліфікацією не відповідає категорії зменшується. Так само спостерігається динаміка збільшення персоналу з відповідною кваліфікацією. Це говорить про ефективну в цілому кадрову політику.

Таблиця 2.3

Показники ефективності процесу професійного підбору персоналу на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Показники	2011	2012	2013
Частка працівників, які не пройшли випробувальних термін від загального числа прийнятих на роботу, %	66	33	25
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	36	39	30
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	3	5	5
Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників, середня кількість разів на рік	54	46	43

Частка працівників, що не пройшли випробувальних термінів від загального числа прийнятих на роботу з кожним роком зменшувалась, що свідчить про те, що фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбору кадрів зменшилися, рівень порушення трудової дисципліни зменшився. Можна зробити висновок, що ефективність процесу професійного підбору кадрів з кожним роком зростає.

Слід відмітити, що зростання кількості працюючих відбувається у відповідності зі збільшенням обсягів надання та реалізації послуг. Наявність такої кількості фахівців також можна пояснити широким колом надаваних послуг.

Середній вік працюючих у 2021 р. склав 34 рік, а в 2022 р. - 31 роки, так як при найманні персоналу перевагу було віддано більш молодим працівникам, 52% працівників чоловіки і 48% жінки.

Працівники такого віку зазвичай ще не мають великого практичного досвіду роботи в логістичній компанії. Тому на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» діє система підготовки кадрів.

Таблиця 2.4

Показники роботи підсистеми підготовки кадрів на ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки			У тому числі, роки:			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	первинна професійна підготовка		перепідготовка	
				2021	2022	2021	2022
Навчено новим професіям/навичкам (первинна профпідготовка, перепідготовка), всього	18	19	22	2	3	17	19
За формами навчання:							
- індивідуальна;	4	5	7	2	3	3	4
- курсова	14	14	15	-	-	14	15

Як можна побачити з наведеної інформації, значна кількість працівників протягом минулого року пройшли підготовку та перепідготовку. Головним чином це фахівці та службовці, що обумовлено не лише плинністю таких кадрів, а й специфікою сфери діяльності ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи».

Таблиця 2.5

Показники роботи підсистеми підвищення кваліфікації кадрів на ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки		У тому числі:					
	2021	2022	керівники		професіонали, фахівці		кваліфіковані та ін. робітники	
			2021	2022	2021	2022	2021	2022
Підвищили кваліфікацію, всього	19	22	3	5	9	8	7	9
у тому числі: безпосередньо на роботі	16	17	2	3	7	6	7	8
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	5	1	2	2	2	0	1

Як свідчать наведені дані, протягом останнього року більше працівників навчалось всередині організації. Це пов'язано з турботою о комфорті працівників, простотою організації, наявністю власних спеціалістів.

Проаналізуємо структуру персоналу за стажем роботи на підприємстві ТОВ ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи».

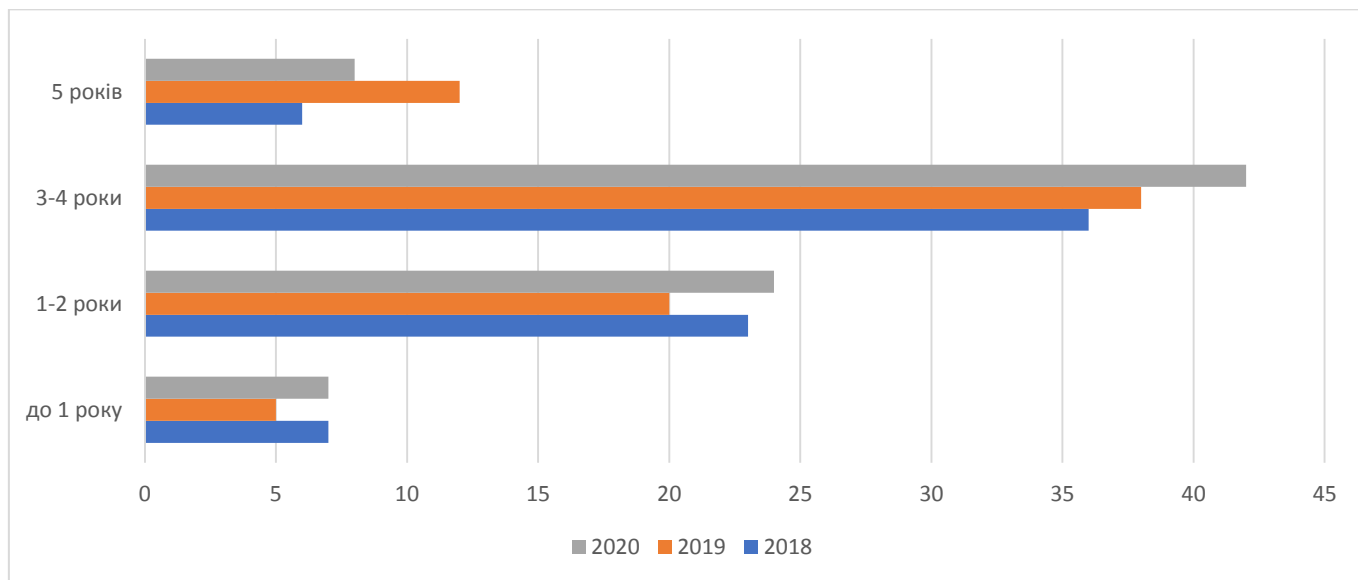


Рис. 2.7 Структуру персоналу за стажем роботи на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», осіб

З аналізу структури персоналу за стажем роботи можна побачити зміни в процентному співвідношенні персоналу з невеликим стажем роботи. Це може свідчити про проблеми перебування працівника на певному місці з необхідним рівнем кваліфікації, викликані неефективною системою найму та відбору персоналу, системою мотивації персоналу. Не дивлячись на це спостерігається стабільність трудового колективу з найбільшим стажем роботи.

Проаналізуємо склад персоналу підприємства ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» за рівнем освіти.

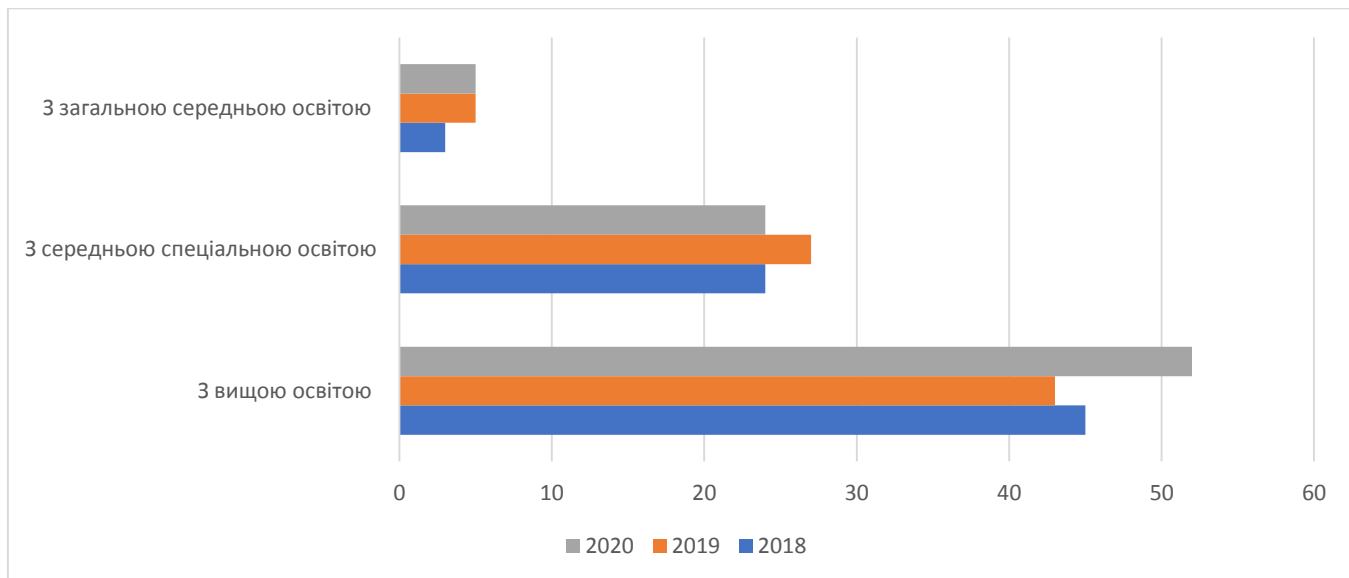


Рис. 2.8 Характеристика персоналу ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» за освітою

Наведені дані свідчать, що наявність вищої або спеціалізованої освіти не є обов'язковою для всіх категорій працівників. Для працівників, які безпосередньо займають керівні посади та логістів, саме вища освіта є обов'язковою.

Таблиця 2.6

**Коефіцієнти якості управління персоналом на підприємстві ТОВ
«Оптимальні Логістичні Системи»**

Найменування коефіцієнта	Значення коефіцієнта	
	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність	75	78
Коефіцієнт прибуття кадрів	0,13	0,07
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,08	0
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,12	0,06
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,08	0
Коефіцієнт стабільності	0,65	0,94
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0

Середньооблікова чисельність в 2022 році вона була більше, ніж у 2021 році на 3 особи. Коефіцієнт вибуття кадрів показує, яка частина робочих перестала працювати по тій чи іншій причини. Він вказує на те, що

робітникам стало подобається працювати у зв'язку з поліпшенням кадрової політики, отже, вони трудяться краще. Коефіцієнт прибуття кадрів визначає, яка частина робітників прибула в організацію. Перший рік прибуло близько 13% працівників, на другий – лише 8%. Це говорить нам про те, що організація збільшувала кількість працівників протягом останніх років. Коефіцієнт обороту кадрів показує, яка частина кадрів оновлюється протягом року. Він проілюстрував, що в 2021р. персонал ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» змінювався частіше, ніж в 2022р., що не могло не відбитися на оперативності роботи організації. Коефіцієнт плинності кадрів висловлює, яка частина кадрів перебувати в русі. Перший рік в русі знаходилося 8% персоналу, тоді як у другій спостерігається стабільність. Коефіцієнт стабільності відображає, наскільки був стійкий той чи інший рік по відношенню до кадрового складу, він показав, що 2021 р. в порівнянні з 2022 р. був менш стабільний[35-36].

Проведемо оцінку якості роботи наявної системи управління персоналом за допомогою експертного методу та шляхом опитування працівників підприємства.

Таблиця 2.7

**Оцінка раціональності системи управління персоналом ТОВ
«Оптимальні Логістичні Системи»**

Критерий оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Відповідність структури об'єкту управління.	0,2	3,2	0,64
Відповідність структури принципам управління.	0,2	4	0,8
Ступінь централізації (децентралізації).	0,1	3,2	0,32
Відповідність чисельності та складу працівників обсягом і складності робіт.	0,2	2,6	0,52
Відповідність середній нормі керованості.	0,1	4,8	0,48
Сбалансованість розподілу прав і відповідальності.	0,1	4,4	0,44
Рівень спеціалізації і функціональної замкнутості.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,66

Максимальна оцінка дорівнює 5, в даному випадку інтегральна оцінка дорівнює 3,66. Це свідчить про недостатність раціональності структури,

наявність в ній досить серйозних проблем, які можуть негативно сказати на діяльності всієї організації.

Організаційна культура знаходиться на високому рівні. Це можна пояснити тим, що в організації належна увага приділяється проблемам і конфліктів, що виникають у колективі, взаєминами між співробітниками, а також між керівниками і підлеглими. Всі співробітники інформовані і поділяють цінності організаційної культури.

Працівники через бюрократичний тип структури не отримують сприяння зростанню свого потенціалу, кожен з робітників використовує тільки ту частину своїх здібностей, яка безпосередньо потрібна по характеру виконуваної ним роботи. Такий підхід різко знижує мотивацію до праці. Питання стратегії та тактики розвитку організації вирішуються тільки на вищому рівні, а всі інші зайняті тільки виконанням рішень згори. Через це втрачається загальний управлінський інтелект.

Рішення щодо матеріального та морального стимулювання працівників приймає керівник. У розрахунок приймаються їх успіхи і потреби, це створює найбільш сприятливі умови для прояву їх здібностей і професійного «зростання». Використовуються стандартні прийоми мотивації, при вибіркової матеріальній мотивації керівництво дає пояснення причин преміювання даного співробітника, вказує на його успіхи і досягнення.

Інструменти і методи прийняття управлінських рішень щодо управління кадровим потенціалом досить різноманітні. Найчастіше використовується методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації, «експертні системи».

Управління персоналом здійснюється в межах організаційної структури, через яку реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Для більш детального аналізу системи управління персоналом проведемо загальну оцінку раціональності управління. Оцінка раціональності управління проводилась на базі внутрішньої документації організації шляхом

експертного оцінювання різних критеріїв раціональності. Оцінка проводилася за різними напрямками структури управління за допомогою опитування менеджерів.

Таблиця 2.8

Показники, які характеризують ефективність системи управління персоналом ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт звенности.	1,1	1,1	1,3
2. Коефіцієнт дублювання функцій.	1,13	1,13	1,48
3. Ступінь централізації функцій.	0,63	0,65	0,63
4. Співвідношення чисельності лінійного і функціонального персоналу.	1,56	1,48	1,47

У 2022 році коефіцієнт звенности зріс до 1,3 в порівнянні з попередніми роками, це є негативним фактором який впливає на ефективність структури управління. Така ж ситуація відбувається з коефіцієнт дублювання функцій оптимальна величина якого дорівнює 1, він так само збільшився в 2022 році. Зміна відбулася в зв'язку з розширенням напрямків діяльності.

До числа основних принципів управління персоналом відноситься також вибір в організації раціонального поєднання централізації. Ступінь централізації функцій протягом аналізованого періоду знаходиться на середньому рівні.

На базі експертної оцінки стану апарату управління була виявлена досить значна проблема його надійності. Це свідчить про низьку здатності забезпечувати виконання завдань в рамках встановлених термінів та виділених ресурсів.

**Інтегральна оцінка ефективності роботи апарату управління
персоналом ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»**

Критерий оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Професійні та особисті якості управлінських працівників.	0,3	3,6	1,08
Надійність апарату управління.	0,2	3	0,6
Оперативність прийняття управлінських рішень.	0,2	4,4	0,88
Рівень кваліфікації працівників.	0,2	4,2	0,84
Гнучкість апарату управління.	0,1	4,2	0,42
Разом			3,82

Співробітники ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» мають вищу освіту, хороші знання законодавчих актів, нормативних документів. В штаті є співробітники, котрі виконують роботи, які вимагають аналітичної оцінки. Часто прийняті рішення мають характер нестандартних. Управлінський персонал здатний оперативно, самостійно приймати обґрунтовані рішення, відповідати за них. Вони чітко, швидко реагують на неочікувані обставини, аргументовано відстоюють власну точку зору, оперативно вживають заходи щодо попередження відхилень. Керівники не завжди стимулюють творчу спрямованість на підвищення ефективності праці. Співробітники здатні до освоєння нових технологій.

Апарат управління володіє достатньою оперативністю у прийнятті рішень. Швидко виявляє управлінську проблему і забезпечує максимально швидке її вирішення. Велику допомогу в оперативності прийняття рішення надають технічні засоби зв'язку та комунікації, яким апарат управління забезпечений у достатній кількості.

Для забезпечення необхідної гнучкості та оперативності управління організація наділяє співробітників правами та розподіляє відповідні обов'язки з таким розрахунком, щоб виникаючі питання вирішувалися на більш низькому ступені управління. Коло прав та обов'язків працівників підрозділів систем управління передбачається посадовими інструкціями.

У ході аналізу була виявлено, що система інформаційного забезпечення управління персоналом на даний момент недостатньо розвинена. Це часто

ускладнює отримання повного та конкретного результату від дій тих чи інших підрозділів.

Таблиця 2.10

Інтегральна оцінка ефективності системи інформації для управління персоналом ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Наявність системи інформаційного забезпечення	0,2	2,4	0,48
Рівень документообігу.	0,2	3,8	0,76
Рівень достовірності інформації.	0,15	4,8	0,72
Наявність і рівень системи інформаційної безпеки.	0,15	4,2	0,63
Рівень інформаційної обізнаності.	0,1	3,2	0,32
Рівень технічної оснащеності інформаційних процесів.	0,2	4,8	0,96
Разом			3,87

Швидкість передачі та прийому інформації залежить від самого працівника, його кваліфікації. Ніякої особливої системи для передачі інформації не існує, її розробка не планується. Інформаційна безпека охоплює всі компоненти інфраструктури, її ефективність знаходиться на високому рівні.

Від керівника підлеглим інформація передається маючи характер повної, за винятком окремих випадків. Інформація усно та письмово у вигляді розпоряджень, наказів та ін. Використовуються горизонтальний та вертикальний зв'язок. Присутній зворотний зв'язок, тобто інформація доходить до підлеглих та керівництво бачить результат від її отримання. Зворотній зв'язок в інформації необхідний для того, щоб не відбувалося викривлення інформації. Прийняття рішень відбувається ефективно, оперативно, обдуманно з використанням всіх технічних засобів.

Таблиця 2.11

**Інтегральна оцінка ефективності організаційної культури ТОВ
«Оптимальні Логістичні Системи»**

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зажжений бал
Наявність системи загальноорганізаційної цінностей.	0,2	4,8	0,96
Рівень соціально-психологічного клімату.	0,2	4,4	0,88
Наявність елементів корпоративного стилю.	0,15	4,2	0,63
Рівень трудової етики.	0,15	4	0,6
Визначення «товщини» організаційної культури.	0,1	4,4	0,44
Усвідомлення співробітниками себе і свого місця в організації.	0,1	4	0,4
Наявність системи комунікацій.	0,1	3,2	0,32
Разом			4,23

Організаційна культура знаходиться на високому рівні. Це можна пояснити тим, що в організації належна увага приділяється проблемам і конфліктів, що виникають у колективі, взаєминами між співробітниками, а також між керівниками і підлеглими. Всі співробітники інформовані і поділяють цінності організаційної культури.

Таблиця 2.12

**Інтегральна оцінка рівня організації процесу управління персоналом
ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»**

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Планування.	0,15	3,8	0,57
Організація.	0,15	4,4	0,66
Координація.	0,15	4,2	0,6
Активізація (мотивація).	0,15	3,6	0,54
Контроль.	0,15	3,6	0,57
Аналітична функція.	0,15	3,2	0,48
Використання сучасних інструментів, методів при прийнятті рішень.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,88

Якість процесу планування та аналітичної функції знаходиться на середньому рівні. Керівництво ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» аналізує всю отриману інформацію про виконання поточних завдань і на цій основі вживає заходів щодо підвищення ефективності роботи.

Таблиця 2.13

Показники, які характеризують ефективність процесу управління персоналом ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт використання засобів механізації та оргтехніки в управлінні у часі.	0,86	0,89	0,92
2. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій.	0,92	0,87	0,82
3. Коефіцієнт раціональності управлінської документації	0,84	0,86	0,87

Коефіцієнт використання засобів механізації та оргтехніки в управлінні максимально наближений до рекомендованому значенню 1, це є позитивною тенденцією її розвитку. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій вказує на неправильний розподіл робочого часу, рішення управлінських завдань неспеціалістами, неефективні способи виконання управлінських функцій. Коефіцієнт раціональності управлінської документації був максимально наближений до норми що свідчить про високу раціональності управлінської документації.

Результати анкетування дозволили визначити також причини незадоволеності працівників своєю роботою.

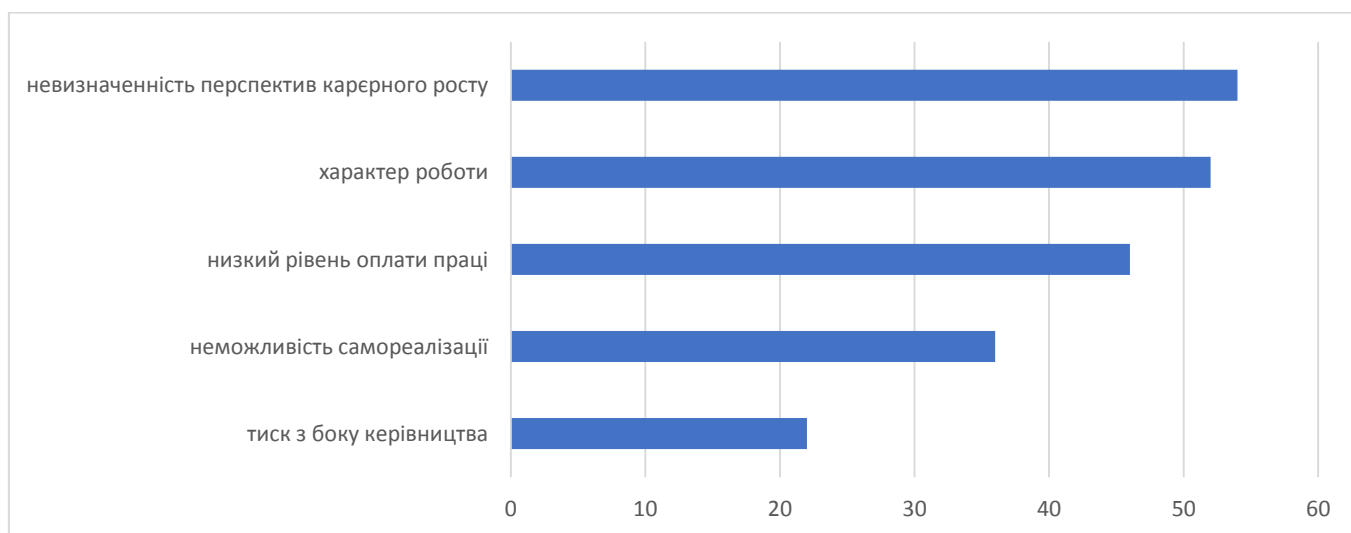


Рис. 2.9 Найбільш негативні, на думку працівників, характеристики роботи на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», %

Найбільше невдоволення працівників викликають невизначеність перспектив просування по службі, одноманітна робота та низький рівень оплати праці. Щодо незадоволеність рівнем оплати праці, то кількість незадоволених працівників в 1,2 рази перевищує кількість задоволених. Однак більше половини працівників вважають, що їх трудовий внесок оцінюється адекватно, що в 1,5 рази перевищує кількість тих, хто вважає оцінку невідповідною своїм заслугам.

Негативною характеристикою є також і змістовність праці, більшість опитаних працівників хотіли б виконувати більш різноманітну, більш творчу і цікаву роботу.

Відчувається, що реалізувати себе на своїй роботі здатний кожен третій з опитаних, а кожен четвертий відчуває, що не зможе себе реалізувати зовсім. Недоброзичливістю і тиском з боку керівника незадоволені майже третина працівників, в 1,14 раз більше тих, хто цього тиску не відчуває.

Результати опитування дозволили з'ясувати і ті характеристики роботи в суспільстві, які викликають найбільше задоволення працівників.

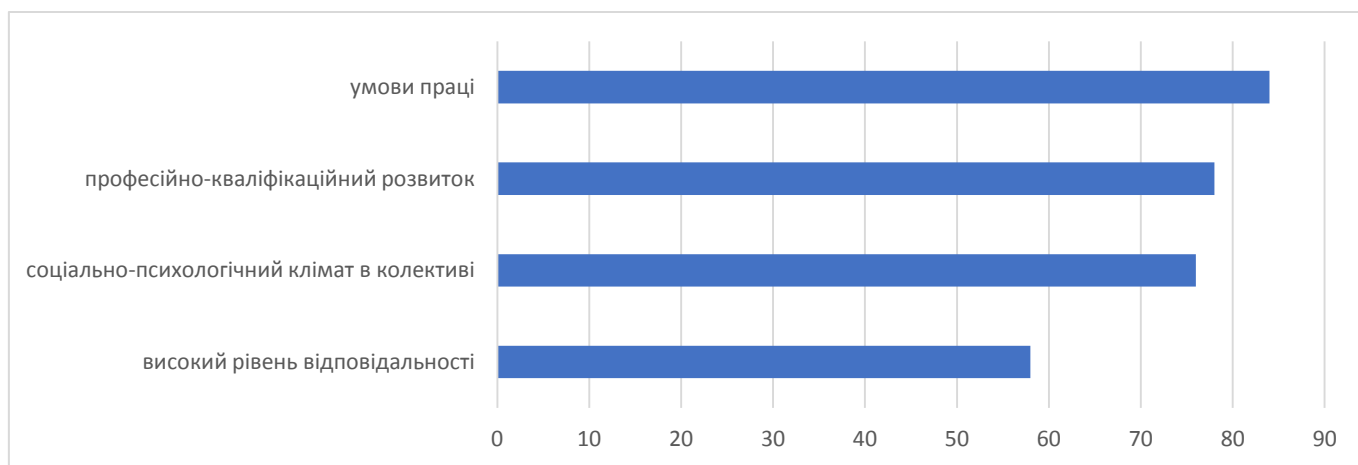


Рис. 2.10 Позитивні характеристики роботи на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», %

Отже, найбільш позитивними, на думку працівників, моментами в роботі є умови праці, можливість підвищення кваліфікації. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі визначили як сприятливий більшість респондентів.

Таким чином, результати свідчать про мотиваційну спрямованість більшості працівників, з одного боку, на задоволення матеріальних потреб, а з іншого - на досягнення певного статусу за посадовий зростання.

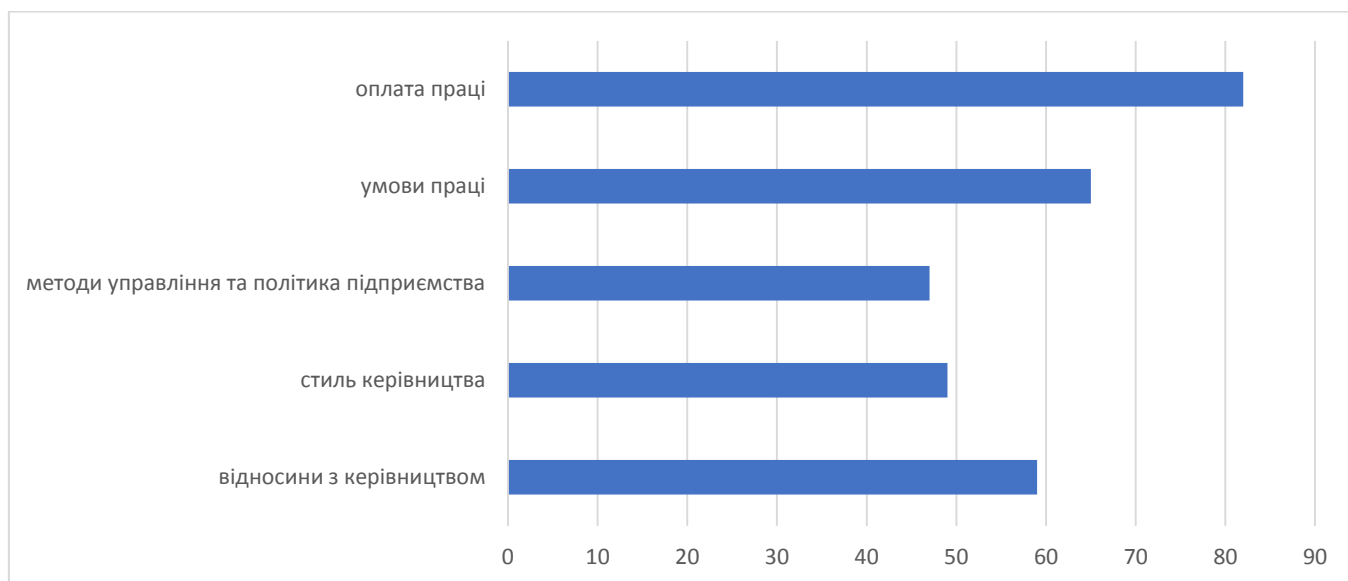


Рис. 2.11 Вплив зовнішніх факторів мотивації на трудову діяльність персоналу ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», %

За результатами опитування з'ясувалося, що значне місце в структуризації зовнішніх мотивів праці займають чинники матеріального змісту - заробітна плата, премії, інші виплати. Поряд з оплатою праці важливе місце в структурі зовнішніх мотивів праці займають такі фактори, як умови праці, відносини з безпосереднім керівником та стиль керівництва.

Отже, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає заробіток, що є віддзеркаленням загальної тенденції в ситуації економічної кризи в країні матеріальних потреб і інтересів у людей.

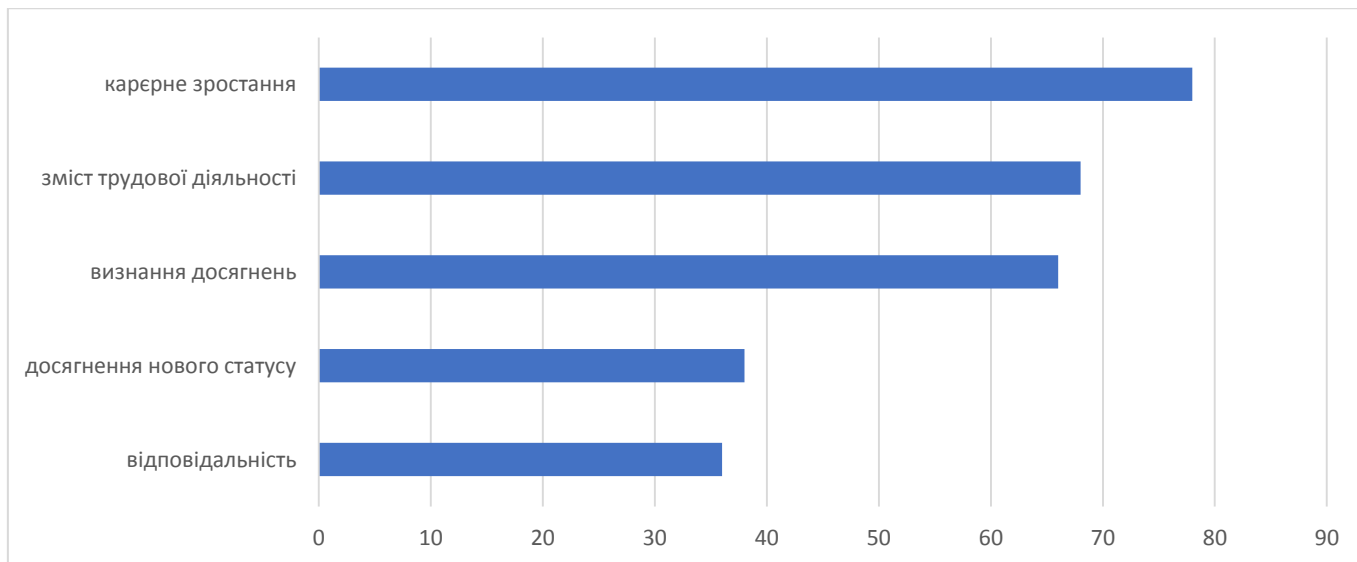


Рис. 2.12 Вплив внутрішніх мотивів на трудову діяльність персоналу ТОВ ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», %

Аналіз фактичного стану мотивації свідчить про те, що керівництво недостатня увага приділяє потребам працівників, які одночасно виявилися і пріоритетними факторами-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю.

Проведений аналіз дає змогу визначити особливості існуючої на підприємстві системи управління персоналом.

Організація використовує політику залучення молодих спеціалістів. Головні вимоги це досвід роботи та знання хоча б однієї іноземної мови. Співробітники мають або незабаром будуть мати вищу освіту, проте вона не завжди по профілю, іноді взагалі не має ніякого відношення до діяльності організації або роботи спеціаліста.

Працівники через бюрократичний тип структури не отримують сприяння зростанню свого потенціалу, кожний з робітників використовує тільки ту частину своїх здібностей, яка безпосередньо потрібна по характеру виконуваної ним роботи. Такий підхід різко знижує мотивацію до праці. Питання стратегії та тактики розвитку організації вирішуються тільки на вищому рівні, а всі інші зайняті тільки виконанням рішень згори. Через це втрачається загальний управлінський інтелект, котрий розглядається сьогодні

вченими та практиками як найважливіший чинник ефективного управління людським потенціалом.

Причиною невиконання ряду функцій з управління є відсутність необхідних знань у співробітників відділу кадрів. Хоча вони і володіють великими практичними вміннями, ніхто з них, в той же час, не є за освітою економістом-трудовиком, не володіє теоретичними знаннями, необхідними для виконання відповідних відділу по управлінню персоналом функцій.

Багато керівників стримують інформацію, дозовано виділяють її підлеглим, з метою посилення своєї ролі, прагнуть продемонструвати перевагу, підвищити свій авторитет у колективі. Тим самим не дають можливості організації та колективу оперативно реагувати на зміни, вжити необхідних заходів вирішення нагальних потреб. Негативним чином впливає також ситуація, коли інформація доходить до керівництва або підлеглих несвоєчасно.

Висока плинність персоналу також значна проблема, причин тут декілька:

1. Зростаюче невдоволення співробітників з боку безпосереднього керівника. Зростання невдоволення з боку самого нового співробітника протягом перших двох-трьох тижнів роботи. Це ускладнює взаємодію, знижує продуктивність роботи. Це відбувається через дезінформацію кандидата або про його недостатню інформованість.

2. Відсутність єдиних стандартів підбору. Розглядається безліч кандидатів під конкретну вакансію, без оцінки того, наскільки вони в цілому відповідають цілям, завданням, культурі організації.

3. Незбалансований процес прийняття рішень щодо кандидата.

4. Недопрацьована система оцінки професійного рівня кандидатів. Завищена або занижена планка підбору.

5. Частим є використання суб'єктивного підходу при підборі персоналу.

6. Не використовуються новітні технології при управлінні

персоналом підприємства, які могли б спростити роботу менеджера по персоналу, збільшити продуктивність його праці.

7. Недосконала система мотивації персоналу.

8. На підставі даних аналізу та інтерв'ю з керівниками та співробітниками підрозділів, можна стверджувати, що на підприємстві відсутня чітка і ясна для співробітників система оцінки результатів праці, що служить базою для нарахування змінної частини заробітної плати. Крім того, слід зазначити, що існуюча система нарахування преміальних виплат в цілому не відображає реального вкладу того чи іншого структурного підрозділу в діяльність організації. Таким чином, для співробітників відсутня відчутний зв'язок розміру матеріальної винагороди з результатами праці структурних підрозділів, а також індивідуальними результатами праці працівників.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ТОВ «ОПТИМАЛЬНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ»

3.1. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці персоналу на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Дані, наведені у Розділі 2, вказують на недостатню ефективність використання методів стимулювання та мотивації на підприємстві.

Ефективна система мотивації та стимулювання значно підвищує результативність використання кадрового потенціалу підприємства. Так, найбільш низька ефективність спостерігається у використанні змінної частини прямого матеріального стимулювання. В першу чергу, це пов'язано з низьким розміром виплат преміального характеру, який є несуттєвим для працівника і не дає важелів впливу на результати праці співробітника. Відсутність формалізованих правил розподілу додаткової винагороди між конкретними співробітниками і доведення до них принципів такого розподілу (у багатьох випадках відсутність зворотного зв'язку від керівників) також знижує ефективність даного виду стимулювання. Неоднозначна структура постійної частини заробітної плати призводить до змішання понять рівня оплати за окремими професіями, посадам. В результаті відсутня струнка ієрархія рівнів постійної частини заробітної плати за посадами з урахуванням складності і значущості робіт для організації. Також слід зазначити, що в структурі елементів прямого матеріального стимулювання відсутні формалізовані важелі регулювання рівня оплати праці (в цілому та по окремих професіях) з урахуванням конкурентоспроможності та стану попиту на ринку праці. Слід відмітити низьку диференціацію діючих пільг і компенсацій за категоріями персоналу та низький ступінь формалізації (регламентації) методів нематеріального стимулювання, а також нерозвинену систему обліку застосування таких методів.

Такий підхід призводить до утворення «перекосів» в співвідношенні рівнів оплати за категоріями персоналу і надає де мотиваційний вплив на співробітників.

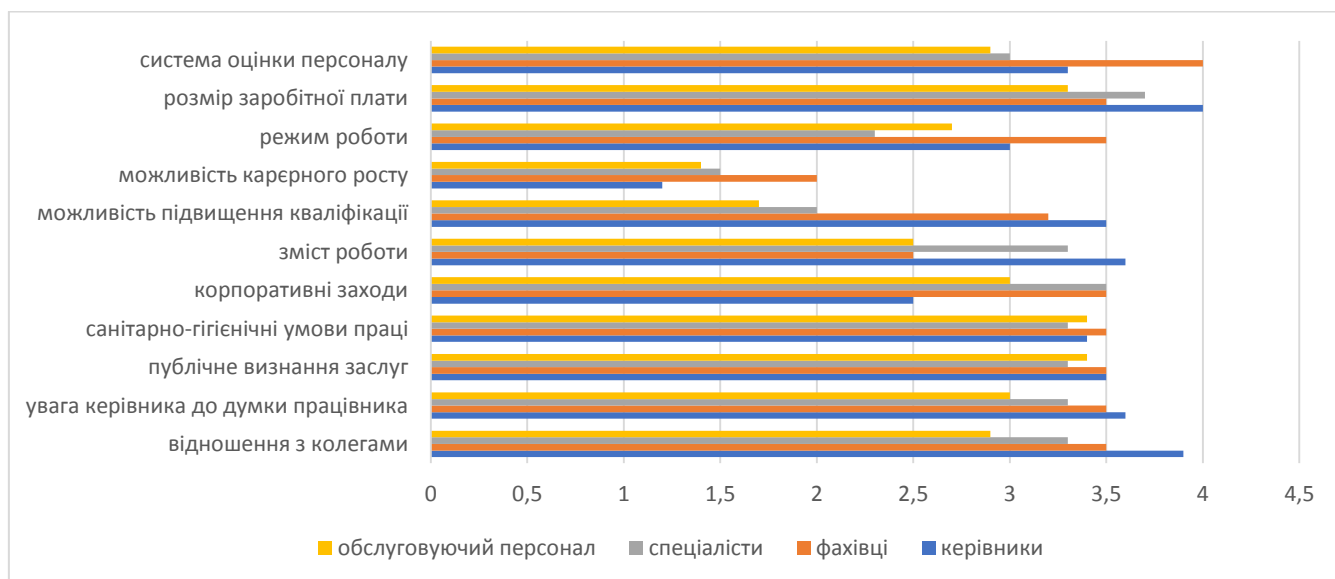


Рис. 3.1. Результати оцінювання працівниками окремих складових системи оцінки, мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Проведене дослідження думки працівників підприємства щодо системи стимулювання на ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» показало, що вони оцінюють її на середньому рівні. Перспективи зростання низько оцінені як співробітниками керівництва, так і рядовими працівниками, оцінка змісту праці та рівня заробітної плати, стилю та методів роботи керівництва фахівцями та робітниками також низька. Також на підставі даних аналізу та інтерв'ю з керівниками та співробітниками підрозділів, можна стверджувати, що на підприємстві ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» відсутня чітка і ясна для співробітників система оцінки результатів праці, що служить базою для нарахування змінної частини заробітної плати. На практиці, рішення з питань розподілу додаткової винагороди на підприємстві приймаються ситуативно, на основі суб'єктивних оцінок і думок керівників структурних підрозділів. Як правило, подібні оцінки спираються на професійний і

управлінський досвід конкретного керівника і не враховують такі об'єктивні показники, як показники ефективності діяльності структурних підрозділів.

Крім того, слід зазначити, що існуюча система нарахування преміальних виплат в цілому не відображає реального вкладу того чи іншого структурного підрозділу в діяльність організації. Таким чином, для співробітників відсутня відчутний зв'язок розміру матеріальної винагороди з результатами праці структурних підрозділів, а також індивідуальними результатами праці працівників.

Діюча система регламентації містить необхідний і достатній набір документів, що відображають більшість сформованих на практиці методів і форм стимулювання (в першу чергу, матеріального). Серед недоліків (змістовного плану) діючої системи регламентації доцільно відзначити наступні моменти:

- У регламентуючих документах не відображені принципи і порядок індексації окладів / тарифних ставок, преміальних виплат і перегляду системи стимулювання. Як наслідок, зміни рівня оплати проводяться ситуативно, під впливом поточних потреб, без урахування планів розвитку організації та економічної ситуації в країні;
- Не описана існуюча практика нарахування зарплат та премій для різних категорій персоналу, що призводить до «перекосів» в оплаті деяких категорій працівників;
- Не зафіксовані правила оцінки праці співробітників і принципи розподілу додаткової винагороди преміального характеру;
- Чітко не визначені умови надання соціальних пільг, гарантій і компенсацій. У регламентуючих документах не закріплені так звані «статусні пільги», а також посади, мають право ними користуватися;
- Не визначені процедури і правила взаємодії підрозділів з питань стимулювання персоналу;
- Відсутні документи / розділи документів, що описують систему нематеріального стимулювання співробітників.

Окремо слід відзначити різний формат регламентуючих документів, тобто відсутність єдиного стандарту опису регламентованих напрямків діяльності та / або бізнес-процесів. Структура документів, що мають схоже призначення, неоднорідна, що ускладнює розуміння цих документів співробітниками підприємства.

3.2. Впровадження програми управління продуктивності праці у ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Тут доцільно порекомендувати впровадження новітніх технологій. Мова про програмний HRM-комплекс, який допоможе формалізувати і налагодити в єдиному інформаційному середовищі всі бізнес-процеси, пов'язані з управлінням кадрами. Для цього було обрано HRM-систему від IT-Enterprise [37].

Ця система дозволить вирішити наступні проблеми підприємства:

- Автоматизація рекрутингу, щоб відділ кадрів підприємства міг уникати суб'єктивного підходу;
- Автоматизація роботи відділу кадрів, відділу праці і заробітної плати, збір і аналіз інформації про персонал підприємства для підвищення повноти та точності передачі інформації;
- Підготовка команди професіоналів, здатних вирішувати всі завдання, які стоять перед підприємством для підвищення продуктивності праці;
- Автоматизація виконання всіх завдань, пов'язаних з нарахуванням заробітної плати для підвищення прозорості цього процесу;
- Побудова системи мотивації на основі KPI для підвищення рівня замотивованості працівників;
- Аналіз чисельності персоналу за різними показниками для зниження плинності;

- Планування розвитку персоналу та його кар'єрного зростання для підвищення розуміння працівників їх кар'єрних перспектив;
- Облік та оптимізація використання робочого часу для уникнення зайвих його витрат та затримок на робочому місці після закінчення 18.00.

Внаслідок розв'язання зазначених проблем підприємство отримає:

- 1) Скорочення навантаження на відділ кадрів;
- 2) Зниження трудомісткості робіт, які виконуються бухгалтерією підприємства;
- 3) Розробка оптимальної програми розвитку потенціалу співробітників, виявлення перспективних кадрів;
- 4) Підвищення мотивації співробітників заробітною платою, і, як наслідок, зниження ротації кадрів;
- 5) Нарахування зарплати за фактично відпрацьований час та якість виконання кожного окремого проекту з надання аудиторських послуг.

Слід додати, що при використанні системи в сфері стимулювання персоналу необхідно вибрати не більше двох, трьох показників преміювання з визначенням пріоритетних напрямків стимулювання діяльності ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи». На сьогоднішній день такими показниками наприклад, можуть бути:

- зниження кількості скарг від клієнтів;
- зниження втрат підприємства через помилки працівників;
- зростання обсягів наданих послуг.

Необхідно визнавати роботу кожного окремого працівника, надавати можливість ухвалювати рішення щодо питань, які ставляться до його компетенції, консультувати інших працівників та ін. Також працівник повинен заробляти премію, а не втрачати її.

Максимальна величина премій і надбавок може бути встановлена на рівні 80% від окладу й буде складатися з надбавок, передбачених чинним законодавством (за стаж, за роботу в нічний час або в шкідливих умовах праці й т.д.), і власне самої премії.

Часом співробітники не розуміють, чому їх колеги за ту саму заробітну плату виконують, скажімо, на 50% роботи менше або працюють гірше. Персонал не розуміє своїх перспектив у цій організації (як кар'єрних, так і матеріальних). Для вирішення цієї ситуації може бути використаний грейдинг. Суть грейдингу – в зіставленні внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) з їх значущістю на ринку (зовнішня цінність). Тому грейдинг починається з дослідження посад усередині організації. Мета – розподілити посади по важливості для компанії [38, с. 23].

Для співробітника нова система дозволяє:

- оцінити перспективи свого професійного та кар'єрного зростання;
- одержати справедливую винагороду за працю залежно від рівня складності, відповідальності роботи;
- усвідомити місце, яке посідає посада в існуючій ієрархії посад та оцінити її значення для організації;
- дістати можливість «горизонтального» кар'єрного розвитку;
- послідовно придбавати нові професійні знання та навички, які необхідні для ефективної роботи на більш високій посаді [39, с. 75].

Крім показників, загальних для всіх категорій персоналу (рівень освіти, обсяг спеціальних знань, стаж роботи на даній або аналогічній посаді), для кожної групи персоналу доцільно передбачити особливі показники оцінки кваліфікації, такі як здатність до творчості, заповзятливість, знання виробничої етики, додержання потрібного стилю спілкування. Такі показники кваліфікації персоналу повинні оцінювати фахівці-психологи та керівники вищої ланки, які мають багаторічний досвід роботи з людьми. Оцінка за цими показниками має проводитися у динаміці з метою порівняльного аналізу розвитку персоналу. Орієнтовний перелік показників для оцінки кваліфікації персоналу ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» наведений у таблиці 3.1.

Орієнтовні показники для оцінки кваліфікації персоналу ТОВ

«Оптимальні Логістичні Системи»

Показники, що характеризують кваліфікацію працівника	Категорія персоналу		
	керівники	фахівці	робітники
Освіта за спеціальністю	+	+	+
Стаж роботи за спеціальністю	+	+	+
Професійна компетентність	+	+	+
Знання необхідних нормативних актів	+	+	
Знання вітчизняного й закордонного досвіду	+	+	
Уміння оперативно приймати рішення	+		
Якість виконуваної роботи	+	+	+
Здатність адаптуватися до нової ситуації й застосовувати нові підходи до рішення виникаючих проблем	+	+	
Інтенсивність праці (здатність у короткий строк справлятися з більшими обсягами робіт)	+	+	+
Уміння працювати з документами	+	+	+
Здатність прогнозувати, планувати, організовувати, координувати, а також контролювати й аналізувати роботу підлеглих	+		
Здатність за короткий строк освоювати нові технічні засоби, що забезпечують підвищення продуктивності праці і якості робіт	+	+	+
Виробнича етика, стиль спілкування	+	+	+
Здатність до творчості, заповзятливість	+	+	+
Здатність до самооцінки	+	+	+

Усі наявні посади групуються по рівням позицій. На підставі оцінки груп позицій або окремих посад (в залежності від розмірів компанії) їм присвоюються певні ґрейди, їх характеристика наведена на рис. 3.3.

Грейд А.

- У цей грейд потрапляють посади вищої ланки управлінців і фахівців, відповідальних за розробку стратегії ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи», нових програм та проєктів, бізнес-планів. Робота на цих посадах припускає рішення складних завдань, характеризується високим ступенем самостійності та відповідальності.

Грейд В.

- У цей грейд потрапляють посади менеджерів і фахівців середнього рівня. Робота на даних посадах пред'являє високі вимоги до управлінським навичкам, професійним знанням та особистісним якостям. Вона передбачає високий ступінь контактності, відповідальності і творчості.

Грейд С.

- У цей грейд потрапляють посади, крім ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи». Робота на даних посадах спочатку не пред'являє високих вимог, проте передбачається, що в процесі діяльності працівники обов'язково придбають спеціальні знання, уміння і навички. Ця робота у великій мірі регламентована.

Рис. 3.3 Характеристика можливих грейдів для ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Для кожного грейду встановлюється діапазон окладів, так звана вилка. Вона визначається не для кожної посади окремо, а для усього грейду. Оскільки посадовий оклад відображає основну цінність робочого місця, а не ефективність конкретного працівника, то можна «накладати» вилку однакового діапазону на кожен грейд.

Діапазони задають верхній та нижній рівень. Розмір діапазону залежить від бачення підприємства того, яким чином ці ж діапазони підтримують кар'єрний зріст та інші цінності організації. Тому вилка має постійне значення.

Розглянемо приклад розрахунку заробітної плати за результатами періодичної оцінки (системою грейдів) робітників таблиці 3.2.

**Вихідні дані для розрахунку заробітної плати робітників ТОВ
«Оптимальні Логістичні Системи»**

Професія	Базовий оклад, грн.	Підвищення окладу, %	Премія, %	Різні доплати, %
Керівник вищого рівня	16000	20 (А)	20	10
Фахівець	10500	15 (В)		
Робітник	6700	На відсоток інфляції (С)		

Також, застосування на підприємстві системи грейдів передбачає:

1. Постійний моніторинг трудової діяльності співробітників, що дозволяє провести об'єктивну оцінку виконання робіт.

2. Систематичну підготовку та розвиток людського потенціалу. Розвиток співробітників забезпечується через постановку цілей і моніторинг виконання: група А – найбільш ефективні, талановиті співробітники, які формують потенціал ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»; група В – самостійні фахівці, професіонали своєї справи, відповідають займаній посаді; група С – складається, в основному, з працівників, які перебувають у стадії професійного розвитку, «пізнання» посади.

3. Рішення про кар'єрні переміщення працівників приймаються на підставі даних оцінки та рекомендацій з розвитку співробітників.

4. Управління результативністю персоналу ґрунтується на чіткому розумінні співробітником очікувань щодо стандартів ефективності своєї діяльності.

5. Можливість зміни окладів працівників за результатами оцінки є інвестуванням коштів підприємства в професійний розвиток співробітників.

Нова система оплати праці - система грейдингу, яка передбачає диференційований підхід (за результатами періодичної оцінки) до встановлення окладів різним групам робітників в межах професії, дає можливість матеріально заохотити працівників з високою результативністю

праці, та стимулює робітників з низькою результативністю праці до підвищення рівня результатів праці, що і дає можливість отримати більш високу заробітну плату.

Другим по ефективності напрямком матеріального стимулювання працівників є зараз так званий, соціальний пакет. Зараз він є мінімальним та єдиним для всіх. Проте наповнення соціального пакета може бути різноманітним та диференційованим. Для працівників підприємства це можуть бути:

- оплата інтернет - зв'язку, оплата відвідування занять по іноземній мові й т.п.: буде стимулювати інтелектуальний розвиток працівників;
- повна оплата харчування;
- надати додаткові оплачувані (за рахунок прибутку) дні до відпустки;
- преміальні подарунки кращим працівникам.

При цьому максимальний соціальний пакет надається не всім працівникам, а тим, хто вніс цього року (кварталу) нові пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи». Треба також «наповнити» соцпакет залежно від значимості внеску працівника в кінцевий отриманий результат. Також бажано показати працівникам, у що обійшлися дані пільги, тому що часто працівники сприймають надані пільги як «безкоштовні», не замислюючись, про їх походження та джерела фінансування [38, с. 22].

Таким чином, пропонується для ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» з метою вдосконалення його системи управління персоналом наступне:

- впровадження системи грейдингу;
- зниження рівня суб'єктивності шляхом впровадження HRM-комплексу;
- розширення соціального пакету.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить: підвищити стимулювання і мотивацію персоналу до високої продуктивності праці; підвищити професійність та кваліфікаційний рівень працівників; вдосконалити систему управління людським потенціалом.

3.3. Результативність та ефективність заходів підвищення продуктивності праці у ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи»

Витрати на реалізацію проекту складаються з таких статей: розширення соціального пакету; введення системи грейдингу; моделювання, конфігурація та введення в експлуатацію HRM-комплексу.

1) Додаткові витрати на повну, а не часткову, оплату харчування становлять 200 тис. грн., витрати на преміальні подарунки становлять 20 тис. грн., інше – 20 тис. грн. Загалом – 240 тис. грн.

2) Внаслідок впровадження системи грейдингу та збільшення рівня заробітної плати, обсяги ФОП потрібно збільшити на 2%. Обсяг ФОП складав 11955600 грн., таким чином його потрібно збільшити на 239 тис. грн. протягом першого року. Протягом наступних років витрати зростатимуть на 10% через заплановане збільшення заробітної плати та витрат через інфляційні процеси.

3) Витрати на моделювання, конфігурація та введення в експлуатацію HRM-комплексу становлять 1338 тис. грн. Ліцензія щороку коштує 68 тис. грн.

Розрахуємо загальний обсяг витрат на впровадження рекомендованих заходів [40-42].

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію проекту, тис. грн.

Стаття витрат	Сума				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Витрати на розширення соціального пакету	240	240	240	240	240
Витрати на впровадження системи грейдингу	239	263	289	318	350
Витрати на HRM-комплекс	1408	68	68	68	68

Разом	1887	571	597	626	658
-------	------	-----	-----	-----	-----

Розрахуємо вигоди від реалізації проекту. Для цього, беручи до уваги досвід підприємств, які вже деякий час використовують дані заходи, припустимо зростання доходу на 10% щороку. Додатковий дохід отримується за рахунок збільшення обсягів наданих послуг із-за підвищення мотивації та продуктивності праці; зниження витрат на формування та використання кадрового потенціалу (за допомогою зниження плинності кадрів, зниження витрат на пошук та найм працівників, збільшення ефективності планування кар'єрного розвитку та навчання); швидкості та повноти передачі інформації, більшої об'єктивності при прийнятті управлінських рішень.

Можна зазначити, що підприємство розвивається досить стабільно, тому можна зробити прогноз щодо доходів та витрат від реалізації запропонованого проекту.

Таблиця 3.4

Додатковий прибуток від реалізації проекту, тис. грн.

Період	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Додатковий дохід	2484	2508,84	2533,928	2559,268	2584,86
Податок на прибуток (18%)	447	452	456	461	465
Чистий прибуток	2037	2057	2078	2099	2120
Додатковий прибуток за період реалізації проекту	10390				

Таким чином, обсяг доходів від реалізації проекту протягом аналізованого періоду становить 10390 тис. грн. А загальний обсяг витрат – 4339 тис. грн.

Розрахуємо грошовий потік за проектом. Розрахунок грошових потоків відбувається на підставі чистого прибутку, отриманого в результаті впровадження проекту та витрат на реалізацію.

Таблиця 3.5

Грошові потоки від реалізації проекту, тис. грн.

Роки	Прибуток	Витрати	Грошовий потік
1-й рік	2037	1887	150
2-й рік	2057	571	1486
3-й рік	2078	597	1481
4-й рік	2099	626	1473
5-й рік	2120	658	1462
Усього			6051

Розмір отриманого додаткового прибутку значно перевищує витрати на його реалізацію.

Розрахуємо дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту. Приймаємо коефіцієнт дисконтування на рівні ставки, що відповідає середній депозитній ставці у банках України на період у 3 роки (12% - максимальна ставка) [43].

Таблиця 3.6

Дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту, тис. грн.

Період	Показники				
	Доходи	Коеф.дисконт.	Диск. доход	Інвестиції	Диск. витрати
1-й рік	2037	0,893	1819	1887	1685
2-й рік	2057	0,797	1640	571	455
3-й рік	2078	0,712	1479	597	425
4-й рік	2099	0,636	1334	626	398
5-й рік	2120	0,567	1203	658	373
Усього	10390		7474	4339	3336
NPV					4138

Таким чином, дисконтовані грошові потоки більше 0, тобто проект прибутковий.

Розрахуємо період окупності проекту з метою визначення терміну, після якого доходи від реалізації проекту будуть перевищувати витрати на запровадження нововведень та їх щорічне обслуговування.

Таблиця 3.7

Накопичений дохід від реалізації проекту, тис. грн.

Період	Дисконтований грошовий потік			Накопичений дохід
	Доходи	Витрати	Усього	
1-й рік	1819	1685	134	134
2-й рік	1640	455	1185	1319
3-й рік	1479	425	1054	2373
4-й рік	1334	398	936	3309
5-й рік	1203	373	829	4138

Наведені дані свідчать, що проект окупиться протягом першого року.

ВИСНОВКИ

Управління продуктивністю ПРАЦІ на підприємстві є дуже складним і складним завданням, яке необхідне будь-якому суб'єкту господарювання, який прагне до економічного зростання та ефективного розвитку. Виконання цього завдання залежить від злагодженої роботи всього колективу співробітників компанії на всіх етапах її функціонування, від розробки стратегії компанії до реалізації індивідуальних програм розвитку, в тому числі програм підвищення продуктивності.

В роботі визначено теоретичні засади продуктивності праці та відзначено, що управління продуктивністю підприємства насправді є частиною загального процесу управління бізнесом, який включає планування, організацію, мотивацію, лідерство, контроль і регулювання. Ця робота заснована на безперервному аналізі взаємозв'язку між корисними ефектами цієї діяльності, з одного боку, і витратами на цю діяльність, з іншого.

У роботі була проаналізована система управління персоналом ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи». Було з'ясовано, що більшість підрозділів обслуговують комерційну діяльність підприємства. Вони здійснюють бухгалтерський облік і аналіз господарської діяльності, прийом на роботу, маркетинг, контроль, планування, організацію роботи по перевезенню та супутні послуги, інші функції. Структура управління ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» є лінійно-функціональною. Основне завдання верхнього рівня - розвиток підприємства та координація дій його підрозділів. Середній рівень займається питаннями оперативного управління. Працівники, які відносяться до нижнього рівня, є виконавцями. На підприємства ТОВ «Оптимальні Логістичні Системи» склалася централізована структура розподілу повноважень.

Вся робота по управлінню персоналом підприємства зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу. В

безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу по роботі з персоналом знаходиться один працівник, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління персоналом розподілені між начальником підрозділу та його підлеглим.

Для визначення потреб у персоналі процедурі набору та підбору персоналу передує етап планування. Поточне планування використовується при звільненні когось з працюючих робітників. Підприємство використовує зовнішні та внутрішні засоби набору персоналу. На підприємстві ТОВ «Оптимальні Логистичні Системи» воліють проводити набір в основному усередині своєї організації.

Серед проблем можна визначити плинність кадрів, відсутність вищої освіти по профілю у частки співробітників та відсутність необхідних знань у співробітників відділу кадрів, значну бюрократичність системи, зниження мотивації, спотворення інформації при передачі, недосконалість відбору персоналу через відсутність єдиних стандартів підбору та суб'єктивність, відсутність використання новітніх технологій при управлінні персоналом підприємства, відсутність чіткої та зрозумілої для співробітників системи оцінки результатів праці.

Пропонується впровадження системи грейдингу; зниження рівня суб'єктивності шляхом впровадження HRM-комплексу; розширення соціального пакету. Загальний обсяг витрат – 4339 тис. грн. Це щорічні додаткові витрати на повну, а не часткову, оплату харчування становлять 200 тис. грн., витрати на преміальні подарунки становлять 20 тис. грн., інше – 20 тис. грн. Витрати внаслідок впровадження системи грейдингу та збільшення рівня заробітної плати, обсяги ФОП потрібно збільшити на 2% тобто на 239 тис. грн. протягом першого року. Протягом наступних років витрати зростатимуть на 10% через заплановане збільшення заробітної плати та витрат через інфляційні процеси. Витрати на моделювання, конфігурація та введення в експлуатацію HRM-комплексу становлять 1338 тис. грн. Ліцензія щороку коштує 68 тис. грн.

Додатковий дохід отримується за рахунок збільшення обсягів наданих послуг із-за підвищення мотивації та продуктивності праці; зниження витрат на формування та використання кадрового потенціалу (за допомогою зниження плинності кадрів, зниження витрат на пошук та найм працівників, збільшення ефективності планування кар'єрного розвитку та навчання); швидкості та повноти передачі інформації, більшої об'єктивності при прийнятті управлінських рішень.

Отримані внаслідок розрахунків дані свідчать, що проект окупиться протягом першого року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Лук`янихіна, О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2008. №1. С. 26-33.
4. Мельник О.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118–120.
5. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48-50.
6. Кибанов А.Я. *Основы управления персоналом: учебник*. Москва: ИНФРА-М, 2005. 304 с.
7. Одегов Ю.Г. *Эффективность управления персоналом: учебник*. Москва: «Финстатинформ», 2006. 327 с.
8. Рогожин М.Ю. *управление персоналом: практ. пособие*. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. 320 с.
9. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
10. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313-318.
11. Система управління персоналом. URL: https://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40004/mod_resource/content/1/Тема%204%20Система%20УП.pdf
12. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

13. Теория и практика менеджмента. Цели и функции системы управления персоналом. URL: <http://praktikmanager.ru/2011/04/celi-i-funkcii-sistemy-upravlenia-personalom.html>
14. Система управления персоналом в организации. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/sistema-upravleniya-personalom.html>
15. Горфинкель В.Я. *Экономика предприятия*: учебник. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 767 с.
16. Криворучко О.М. *Управління персоналом підприємства*: навч. посіб. Харків.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
17. HR-менеджмент. Анализ системы управления персоналом. URL: <http://hrm.ru/db/hrm/00DA2073D12C5272C3257733003B324F/print.html>
18. Маслова В.М. *Управление персоналом*: учебник. Москва: Инфра-М: 2015. 492 с.
19. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2007. № 4(42). С.181-219.
20. Дяків О.П., Островерхов В.М. *Управління персоналом*: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
21. Агапиева Р.И., Жмайло А.Ф., Марковская Л.Н. *Управление персоналом*: учеб. пособ. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 569 с.
22. Принципы и методы построения систем управления персоналом. URL: http://uprperson.ru/razrabotka_sistemy_strategicheskogo_upravleniya_personalom/principy_i_metody_postroeniya_sistem_upravleniya_personalom/
23. Тебекин А.В. *Управление персоналом*: учеб. пособ. Москва: Издательство Юрайт, 2015. 468 с.
24. Мороз О.С. *Управління людськими ресурсами*: навч. посіб. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324 с.
25. *Организационная структура системы управления персоналом*. URL: <http://hr-news.info/organizacionnaya-struktura-sistemy-upravleniya-personalom/>

26. ТОВ «Оптимальні Логистичні Системи». URL: <http://ols.com.ua/>
27. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. – 488 с.
28. Боднар Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Вид-во А.С.К., 2004. 400 с.
29. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник. Київ: Знання, 2010. 463 с.
30. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.
31. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
32. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
33. Липчук В.В. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2008. 216 с.
34. Піжук О.І., Проньків М.С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 427–434.
35. Балабанова Л.В. . Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2011. 468 с.
36. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
37. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua>
38. Березін О.В. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2010. №1. С. 22-28.
39. Гончаренко А. Грейдуированная шкала. *Бизнес*. 2017. № 12. С. 74-77.
40. [Васьківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.](#)

41. Дема Д.І., Дрохова Л.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
42. Бігдан І.А., Лачкова Л.І., Лачкова В.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Харків:ХДУХТ, 2017. 197 с.
43. Депозити банків України. URL: <https://minfin.com.ua/deposits/> (дата звертання: 23.10.2020)

ДОДАТКИ

Додаток А Баланси підприємства ТОВ «Оптимальні логістичні системи»

Таблиця А.1

Баланс за 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи:	1001		
- первісна вартість	1002	217	278
- накопичена амортизація	1005	(74)	(96)
Незавершене будівництво	1010	6691	14006
Основні засоби:	1011		
- первісна вартість	1012	40731	49793
- знос	1015	(15829)	(18153)
Довгострокові біологічні активи:	1016		
- справедлива (залишкова) вартість	1017	0	0
- первісна вартість	1020	0	0
- накопичена амортизація	1021	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:	1022		
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1172	1026
- інші фінансові інвестиції	1035	359	359
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1	1
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	1045	469	539
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1050	574	667
Знос інвестиційної нерухомості	1060	(104)	(129)
Відстрочені податкові активи	1065	692	1576
Гудвіл	1090	0	0
Інші необоротні активи	1095	0	0
Гудвіл при консолідації		0	0
Усього за розділом I	1100	34432	49329
II. Оборотні активи	1101		
Виробничі запаси	1102	5344	5907
Поточні біологічні активи	1103	0	0
Незавершене виробництво	1104	669	894
Готова продукція	1110	1878	1711
Товари	1115	8	9
Векселі одержані	1120	0	1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125		
- чиста реалізаційна вартість	1130	2947	11106
- первісна вартість	1135	3171	11163
- резерв сумнівних боргів	1140	(224)	(58)
Дебіторська заборгованість за рахунками:	1145		
- за бюджетом	1155	6705	10584
- за виданими авансами	1160	3168	6032
- з нарахованих доходів	1165	0	139
- із внутрішніх розрахунків	1166	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1168	24	58
Поточні фінансові інвестиції	1170	217	69
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1180		
- в національній валюті	1181	395	862
- у т.ч. в касі	1182	0	0
- в іноземній валюті	1183	8939	5762
Інші оборотні активи	1184	249	599
Усього за розділом II	1190	30543	43734
III. Витрати майбутніх періодів	1195	0	1356
IV. Необоротні активи та групи вибуття	1200	0	0

Баланс	1300	64975	94378
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19024	19024
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий вкладений капітал	1410	399	46
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4756	4756
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16461	39418
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(12)	(12)
Інші резерви	1435	11	404
Усього за розділом I	1495	40651	63636
II. Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1000	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1871	24776
Довгострокові забезпечення	1520	1321	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	517	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	4710	24776
III. Поточні зобов'язання			
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	16475	371
за товари, роботи, послуги	1615	2011	2175
за розрахунками з бюджетом	1620	414	1022
за у тому числі з податку на прибуток	1621	414	0
за розрахунками зі страхування	1625	78	109
за розрахунками з оплати праці	1630	169	222
за одержаними авансами	1635	65	4
за розрахунками з учасниками	1640	2	4
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	4
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	399	246
Усього за розділом III	1695	20027	4153
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	64975	94378

Таблиця А.2

Баланс за 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001	276	380
накопичена амортизація	1002	(99)	(125)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13421	10638
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	47859	70871
знос	1012	(14881)	(18396)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	3192	3133
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	1651	2251
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	4355	1875
Усього за розділом I	1095	55776	70626
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	1101	5963	7125
Незавершене виробництво	1102	905	1308
Готова продукція	1103	1718	1164
Товари	1104	60	5
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	11158	2349
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	1135	11169	20644
- з нарахованих доходів	1140	139	1
- із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	87	88
Поточні фінансові інвестиції	1160	9	7
Грошові кошти та їх еквіваленти:		0	0
Готівка	1165	631	1136
Рахунки в банках	1168	5762	8927
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	38602	43708
IV. Необоротні активи та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	94378	114356

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
-------	-----------	-----------------------------	----------------------------

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19024	19024
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	2
Додатковий вкладений капітал	1410	46	22
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4756	4756
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	39418	42321
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(12)	(0)
Інші резерви	1435	404	399
Усього за розділом I	1495	63636	66522
II. Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	24776	40289
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	24776	40289
III. Поточні зобов'язання			
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	371	595
за товари, роботи, послуги	1615	2175	3360
за розрахунками з бюджетом	1620	1022	297
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	109	112
за розрахунками з оплати праці	1630	222	221
за одержаними авансами	1635	4	6
за розрахунками з учасниками	1640	4	7
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4	7
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	246	322
Усього за розділом III	1695	4153	4919
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	94378	114356

Таблиця А.3

Баланс за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		1051
первісна вартість	1001	380	1203
накопичена амортизація	1002	(125)	152
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10638	14059
Основні засоби:	1010		58966
первісна вартість	1011	70871	82465
знос	1012	(18396)	23498
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	3133	31
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2251	1679
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1875	286
Усього за розділом I	1095	70626	78430
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9602	14119
Виробничі запаси	1101	7125	0
Незавершене виробництво	1102	1308	0
Готова продукція	1103	1164	0
Товари	1104	5	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2349	8373
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	20644	23612
з нарахованих доходів	1140	1	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	88	36
Поточні фінансові інвестиції	1160	7	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1136	7838
Готівка	1166	8927	0
Рахунки в банках	1168	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	19
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	43708	54909
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	114356	133343

Пасив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного
-------	-----------	---------------------	--------------------

		періоду	періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19024	19024
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2	2
Додатковий капітал	1410	22	813
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4756	4756
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42321	40893
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	399	0
Усього за розділом I	1495	66522	65489
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	1887
Інші довгострокові зобов'язання	1515	40289	41323
Довгострокові забезпечення	1520	0	3908
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	40289	47117
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	595	13300
за товари, роботи, послуги	1615	3360	5339
за розрахунками з бюджетом	1620	297	386
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1
за розрахунками зі страхування	1625	112	134
за розрахунками з оплати праці	1630	221	243
за одержаними авансами	1635	6	0
за розрахунками з учасниками	1640	7	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7	1074
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	322	260
Усього за розділом III	1695	4919	20737
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	114356	13334

Додаток Б
Звіти о фінансових результатах підприємства ТОВ «Оптимальні логистичні системи»
Таблиця Б.1

Звіт о фінансових результатах за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	92725	63707
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46464)	(38062)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	45327	24637
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3646	6131
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1852)	(2015)
Витрати на збут	2150	(11426)	(10269)
Інші операційні витрати	2180	(3278)	(5709)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32416	12775
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	289
Інші фінансові доходи	2220	315	0
Інші доходи	2240	0	11164
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	28396	7368
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6020	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	22376	7368
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	(0)

Звіт о фінансових результатах за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77619	92725
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52558)	(46464)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	24849	45327
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4797	3646
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2232)	(1852)
Витрати на збут	2150	(11954)	(11426)
Інші операційні витрати	2180	(3851)	(3278)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11609	32416
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	397	315
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6224	28396
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2479	14369
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3818	22376
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Звіт о фінансових результатах за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84203	77619
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(56781)	(52558)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	27422	24849
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	656	4797
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1825)	(2232)
Витрати на збут	2150	(12595)	(11954)
Інші операційні витрати	2180	(1961)	(3851)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11696	11609
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	309	0
Інші фінансові доходи	2220	801	397
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(6761)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6044	6224
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2258)	2479
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3786	3818
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	0

Додаток В

Основні показники ефективності діяльності підприємства ТОВ

«Оптимальні Логистичні Системи», 2020-2022 рр.

Таблиця В.1

Основні показники ефективності діяльності підприємства ТОВ

«Оптимальні Логистичні Системи», 2020-2022 рр.

Показник	Значення показників			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2020р.	2021р.	2022р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Рентабельність активів, %	28,3	6	3,1	-22,30	-2,9	-78,80	-48,33
Рентабельність поточ. активів, %	60,2	8,9	6,7	-51,3	-2,2	-85,22	-24,72
Рентабельність вл. капіталу	43,6	5,8	5,8	-37,8	0	-86,70	0,00
Рентабельність вироб. фондів	64,5	6,3	6,4	-58,2	0,1	-90,23	1,59
Рентабельність продаж	24,3	4,9	4,5	-19,4	-0,4	-79,84	-8,16
Рентабельність обсягу продаж	35,2	15	13,9	-20,2	-1,1	-57,39	-7,33
Рентабельність осн. діял.	96,7	47,3	48,3	-49,4	1	-51,09	2,11
Виробнича рентабельність	69,2	22,1	20,6	-47,1	-1,5	-68,06	-6,79
Коеф. зносу осноОЗ, %	37,5	25,9	28,5	-11,60	2,60	-30,93	10,04
Коеф. придатності ОЗ, %	62,5	74	71,5	11,50	-2,50	18,40	-3,38
Коеф. оновлення ОЗ, %	18,2	32,5	13,2	14,30	-19,30	78,57	-59,38
Коеф. вибуття ОЗ, %	22,2	48,2	15,2	26,00	-33,00	117,12	-68,46
Фондовіддача	3,25	1,48	2,43	-1,77	0,95	-54,46	64,19
Фондоємність	0,31	0,68	0,41	0,37	-0,27	119,35	-39,71
Коеф. забезпечення оборотних активів власними коштами	0,46	0,12	0,62	-0,34	0,5	-73,91	416,67
Коеф. забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,67	0,72	2,42	-0,95	1,7	-56,89	236,11
Коеф. маневрування власного капіталу	0,23	1,98	0,05	1,75	-1,93	760,87	-97,47
Коеф. довгострокового залучення позичених коштів	0,28	0,37	0,42	0,09	0,05	32,14	13,51
Коеф. автономії	0,67	0,58	0,49	-0,09	-0,09	-13,43	-15,52
Коеф. фінансової залежності	1,49	1,71	2,01	0,22	0,3	14,77	17,54
Коеф. фінансування	2,1	1,47	0,96	-0,63	-0,51	-30,00	-34,69
Коеф. абсолютної ліквідності	1,44	2,04	0,37	0,6	-1,67	41,67	-81,86
Коеф. швидкої ліквідності	7,48	6,93	0,79	-0,55	-6,14	-7,35	-88,60
Коеф. поточної ліквідності	1	8,88	2,64	7,88	-6,24	788,00	-70,27
Коеф. об. оборот. кошт.	2,47	1,77	1,53	-0,70	-0,24	-28,34	-13,56
Період одного обороту обігових коштів (днів)	40,34	203,3	234,8	162,96	31,5	403,97	15,49
Коеф. закріплення	0,40	0,56	0,65	0,16	0,09	40,00	16,07
Коеф. об. запасів (обороті/рік)	5,64	5,47	4,02	-0,17	-1,45	-3,01	-26,51
Період одного обороту запасів (днів)	67,4	65,8	60,36	-1,6	-5,44	-2,37	-8,27
Коеф. оборотності виробничих запасів (обороті/рік)	8,31	7,38	0	-0,93	-7,38	-11,19	-100,00
Період одного обороту виробничих запасів (днів)	43,28	48,80	0	5,52	-48,8	12,75	-100,00
Коеф. накопичення запасів	3,55	7,21	0	3,66	-7,21	103,10	-100,00
Коеф. оборотності грошових коштів	146,48	66,21	10,74	-80,27	-55,47	-54,80	-83,78
Коеф. оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	13,10	11,76	10,05	-1,34	-1,71	-10,23	-14,54
Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	22,28	29,37	10,57	7,09	-18,8	31,82	-64,01
Коеф. оборотності активів (трансформації)	1,16	0,74	0,63	-0,42	-0,11	-36,21	-14,86